



Universidade de Aveiro  
2016

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia  
Industrial e Turismo

Elisabete Cristina  
Pires Abrantes

ANÁLISE DOS DESAFIOS EVOLUTIVOS DAS BORN  
GLOBAL



Elisabete Cristina  
Pires Abrantes

## ANÁLISE DOS DESAFIOS EVOLUTIVOS DAS BORN GLOBAL

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e do Mestre Jorge Humberto Ferreira Mota, Professor Assistente do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família e amigos.

o júri

presidente

**Prof. Doutor Vitor Manuel Ferreira Moutinho**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Fernando António de Oliveira Tavares**  
professor adjunto convidado da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor António Carrizo Moreira**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota**  
professor assistente da Universidade de Aveiro

## agradecimentos

Na realização da presente dissertação de Mestrado em Gestão contei com o apoio incondicional e contributo, direto e indireto, de amigos, familiares e professores, aos quais presto o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer aos meus orientadores, Doutor António Carrizo Moreira e ao Mestre Jorge Humberto Ferreira Mota, por toda a paciência, empenho e sentido prático com que sempre me orientaram neste trabalho e em todos aqueles que realizei durante todo o mestrado. Muito obrigada por me terem corrigido quando necessário sem nunca me desmotivarem. Desejo igualmente agradecer ao meu irmão, Luís Abrantes, pela motivação que me deu para concluir os meus estudos e ao meu namorado e melhor amigo, Yuriy Muryn, por todo o apoio e companheirismo. Agradeço a todos os meus colegas da Licenciatura em Contabilidade e do Mestrado em Gestão, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos. Por último, mas não menos importante, quero agradecer à minha família, principalmente aos meus pais, pois tenho a consciência que sozinha nada disto teria sido possível, e agradeço o apoio incondicional, incentivo, amizade e paciência demonstrada, total ajuda que me deram e todo o esforço que fizeram durante cinco anos para me possibilitarem a conclusão dos meus estudos.

palavras-chave

Born Global, Internacionalização, Revisão da Literatura.

resumo

A presente dissertação propõe revisar, analisar, oferecer conclusões e contributos relacionados com o fenómeno das empresas Born Global através da observação de um conjunto de artigos publicados até ao ano de 2015.

O trabalho é composto por uma revisão da literatura e pela apresentação dos resultados obtidos da investigação efetuada.

O principal foco foi explorar a trajetória de internacionalização das empresas consideradas Born Global, perceber quais as suas características, motivações e relacionamento com as diferentes teorias e modelos, e por fim, identificar lacunas subjacentes e criar linhas de investigação futura.

## keywords

Born Globals, Internationalization, Literature Revision.

## abstract

This dissertation proposes to review, analyze, offer conclusions and contributions related to the phenomenon of Born Global companies through the observation of a series of articles published up to the year 2015. The work consists of a literature review and the presentation of results from the research performed.

The main focus was to explore the path of internationalization of companies considered Born Global, understand their characteristics, motivations and relationships with the different theories and models, and finally identify underlying gaps and create lines of future research.

## Índice

1.	Introdução .....	1
1.1.	Relevância do tema.....	1
1.2.	Propósito da dissertação .....	2
1.3.	Estrutura da dissertação .....	3
2.	Revisão da literatura.....	5
2.1.	Internacionalização .....	5
2.1.1.	Motivações para Internacionalização.....	6
2.1.2.	Formas de Internacionalização.....	7
2.2.	Born Global .....	9
2.2.1.	A trajetória das Born Globals.....	9
2.2.2.	Definição.....	11
2.2.3.	Características .....	11
2.2.4.	Fatores que influenciam a internacionalização das Born Global.....	14
2.2.5.	Teorias e modelos .....	16
2.2.5.1.	Paradigma Eclético/OLI .....	16
2.2.5.2.	Uppsala .....	17
2.2.5.3.	Empreendedorismo Internacional.....	19
2.2.5.4.	Teoria das Redes.....	21
2.2.5.5.	Visão baseada nos recursos .....	22
2.2.5.6.	Visão Baseada no conhecimento .....	23
2.2.6.	As Born global e as teorias comportamentais.....	24
3.	Metodologia .....	26
4.	Resultados .....	29
4.1	Data de publicação .....	29
4.2	Fonte da Publicação.....	30
4.3	Natureza da pesquisa .....	30
4.4	Localização da pesquisa .....	32
4.5	Tamanho das Empresas .....	34
4.6.	Tipo das empresas .....	35
4.6.	Referenciais teóricos utilizados .....	38
5.	Considerações finais .....	42
6.	Sugestão para futura pesquisa e limitações da pesquisa .....	44
7.	Bibliografia .....	52



## **Lista de figuras**

Figura 1 - Motivações para a internacionalização das empresas .....	6
Figura 2 - Motivações para a internacionalização das empresas .....	7
Figura 3 - Cinco passos para desenvolver a Revisão Sistemática da literatura .....	27
Figura 4 - Número de artigos por ano de publicação.....	28
Figura 5 - Número de artigos selecionados por ano de publicação .....	29
Figura 6 – Natureza da Pesquisa.....	32
Figura 7 - Tamanho das Empresas.....	35
Figura 8 – Tipo das Empresas.....	37

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Tipos de INV.....	10
Tabela 2 - Características das Empresas Tradicionais vs Born Global .....	12
Tabela 3 - Características das Empresas Tradicionais vs. Born Global .....	12
Tabela 4 - Características das Empresas Born Global .....	13
Tabela 5 - Fatores que influenciam o processo de internacionalização das empresas Born Global.....	15
Tabela 6 – Principais fontes de publicação.....	30
Tabela 7 – Principais localizações de pesquisa. ....	33
Tabela 8 – Principais referenciais teóricos .....	41
Tabela 9 – Tabela Resumo.....	46

## **Lista de Acrónimos**

BG	Born Global
BGs	Born Globals
CS	Caso de Estudo
EQE	Estudo Quantitativo Empírico
EQL	Estudo Qualitativo Empírico
GE	Grande Empresa
IND	Indústria
INV	International New Venture
PME	Pequenas e Médias Empresas
RL	Revisão da Literatura
SER	Serviço

## **1. Introdução**

### **1.1. Relevância do tema**

A abertura do comércio internacional é um processo de integração económica mundial que designamos de globalização. Não só em contextos de crise económica, onde os níveis de crescimento nacionais são baixos ou nulos, mas também em circunstâncias de evolução, existe a obrigatoriedade das empresas estarem atentas a tudo que as rodeia para que tomem as decisões mais acertadas e conscientes das implicações futuras.

Procurar a redução de custos e o aumento da produtividade por parte das empresas é vista como a forma ideal de sobreviver na atual conjuntura socioeconómica.

Outro elemento de aposta futura das empresas é a conquista de mercados emergentes, pois são vistos como os mais rentáveis. No entanto, a participação das empresas neste tipo de mercados apresenta enormes desafios, exigindo às empresas que desenvolvam estratégias apropriadas para uma internacionalização de sucesso.

A realidade é que esta dinâmica de internacionalização é fundamental para a competitividade entre as empresas e tudo se articula para um aumento e melhoria da performance da empresa.

Saber como expandir e se estabelecer num mercado fora das suas origens, se tornar diferente da concorrência e ultrapassar barreiras políticas e geográficas são aspetos que as empresas enfrentam no seu processo de internacionalização; para isso é preciso recrutar, preparar e desenvolver líderes capazes de atender às demandas de um mercado globalizado.

É neste contexto de processo de internacionalização que nos últimos anos se falou muito no fenómeno das Born Global (BG) por serem empresas, geralmente Pequenas e Médias Empresas (PME), que apresentam uma enorme capacidade de internacionalização precoce desde a sua fundação, não atendendo aos riscos nem dificuldades colocadas ao nível geográfico e cultural.

Influenciadas pelas forças globais, as Born Global são empresas que perseguem o objetivo de internacionalização sem passar por um período de dedicação a atividades domésticas ou ao próprio processo de internacionalização (Gabrielsson, 2005) e procuram tirar uma vantagem competitiva dos recursos e das vendas em vários países (McDougall, Shane & Oviatt, 1994).

É comum o alargamento para países desenvolvidos e por vezes a expansão é obtida por meio de alianças com governos ou empresas estrangeiras ou com a instalação de pequenas subsidiárias nesses países externos.

Geralmente as BG são empresas proactivas que começam a exportar em média apenas 2 anos após sua fundação, atingem 76% de suas vendas totais via exportações e consegue entender e satisfazer as necessidades de um grupo particular de consumidores (clientes) (Rennie, 1993).

Atualmente o fenómeno contrasta com as tradicionais empresas que se internacionalizam de forma gradual, de acordo com os modelos tradicionais de internacionalização.

Além disso, o aumento do número de empresas pelo mundo que se enquadram nas definições de BG faz refletir se não estamos perante um comportamento normal entre as empresas que atuam em mercados internacionais.

## **1.2. Propósito da dissertação**

Quando a maior parte das empresas seguia o processo normal de internacionalização, em meados dos anos 90, Rennie (1993) usa pela primeira vez o conceito de Born Global aplicado ao estudo de um conjunto de empresas australianas que estavam a iniciar a sua exportação logo após dois anos de vida e consideravam o mundo como o seu mercado nativo. Inevitavelmente deu origem a uma confrontação empírica e teórica sugerindo um novo processo de internacionalização.

Um ano depois, em 1994 surge um artigo de McDougall, Shane & Oviatt (1994), que colocava em causa as teorias tradicionais dos negócios internacionais, nomeadamente a Teoria Comportamental do Processo de Internacionalização, o chamado modelo de Uppsala. Foi então que a temática passa a ganhar relevância em termos de investigação e inúmeras conclusões foram obtidas.

Passado pouco mais que 20 anos após a introdução do fenómeno BG e com dezenas de estudos publicados sobre o mesmo, é importante analisar as conclusões expostas no mundo académico.

O propósito desta dissertação passa por isso mesmo, proceder a uma revisão exaustiva da literatura sobre Born Globals para serem desenvolvidas conclusões na

tentativa de dar resposta às questões de investigação, visto que o fenómeno em discussão continua em constante mudança.

Os múltiplos trabalhos e artigos apresentados até ao momento são de extrema importância para obter informações relevantes e para chegar a conclusões transparentes sobre o fenómeno em questão.

No entanto, mesmo que já se conheçam as condições principais para a criação deste tipo de empresas – Born Global, os estudos ainda não são suficientes para esclarecer perfeitamente o fenómeno. É preciso analisar ao detalhe outros aspetos, que até ao momento têm tido menos interesse por parte dos investigadores, mas que são de grande importância para a compreensão e obtenção de resultados relativos às BG.

É neste sentido que a presente dissertação visa complementar o conhecimento da literatura através de uma revisão que procura observar perspetivas evolutivas e metodologias que tem vindo a ser utilizadas pelos diferentes estudos que abordam a temática das Born Global, analisar a concentração geográfica e o tamanho deste tipo de empresas, quais os principais contextos que as Born Global tem evoluído, nomeadamente no que se refere à presença de empresas de serviços em comparação com empresas industriais.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

A estrutura desta dissertação na área da internacionalização das Born Globals está dividida em 5 capítulos.

O capítulo 1 introduz o tema de estudo, a sua importância, o seu propósito, as questões chave da investigação e a estrutura da dissertação.

O capítulo 2 apresenta a revisão sistemática de literatura relevante para o tema da dissertação. Iniciando uma breve análise do que se entende por internacionalização, das motivações e formas de internacionalizar. Posteriormente é dado foco ao tema principal – Born Global, observando como surgiu o fenómeno, as suas definições e características, os fatores externos e internos que as influenciam, as teorias subjacentes e incoerências com o tema.

O capítulo 3 apresenta as escolhas metodológicas adotadas que suportam o desenvolvimento da dissertação.

O capítulo 4 exhibe os resultados obtidos com a análise e interpretação da informação recolhida, nomeadamente sobre data e fonte das publicações, natureza e localização das pesquisas, tamanho e tipo de indústria, informadores e referenciais teóricos utilizados pelas pesquisas.

O capítulo 5 apresenta as conclusões obtidas com o desenvolvimento da dissertação, constrói recomendações para futura investigação e apresenta as limitações da presente pesquisa.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1. Internacionalização**

Devido à progressiva liberalização do comércio mundial, o conceito de internacionalização não é de todo um fenómeno apenas atual, estando cada vez mais presente no mundo dos negócios. Apesar da enorme incidência de estudos à sua volta, o crescimento as características e os novos elementos sobre os mercados atuais faz criar maior relevância e interesse sobre a internacionalização.

As empresas necessitam de aprender a enfrentar estes novos paradigmas para conseguirem deter uma melhor posição no mercado ou mesmo tornarem-se diferenciadas perante os concorrentes. Para isso, é preciso articular e realizar com êxito estratégias de criação de valor.

Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) uma estratégia pode ser vista como um conjunto integrado e estruturado de compromissos e ações definido para explorar competências e obter uma vantagem competitiva. Nesse sentido, a estratégia indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer.

Assim sendo, uma empresa obtém uma vantagem competitiva quando realiza uma estratégia que os adversários não conseguem reproduzir ou consideram dispendiosa para a copiar, seja a nível nacional ou internacional. Desta forma, com base na sua vantagem competitiva uma empresa pode pretender ir mais além, sair do seu país de origem, reformular a sua estratégia à escala global e internacionalizar-se.

Então o que se entende por internacionalização? Simões (1997), descreve a internacionalização como um processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem. No fundo, é o processo pelo qual uma empresa deixa de funcionar apenas nas fronteiras do seu mercado doméstico e passa a procurar mercados estrangeiros. Por sua vez Calof & Beamish (1995) são mais simples e definem a internacionalização como o processo de adaptação das operações da empresa aos ambientes internacionais. De notar que estas definições cobrem não só a perspetiva *outward*, bem como a perspetiva *inward*.

Embora existam muitas definições na literatura para a internacionalização, a base do conceito é comum em todas elas, não existindo uma definição única. Nesta dissertação utilizam-se os conceitos acima referidos por Calof & Beamish (1995), dado que são



suficientemente abrangentes e enquadram o conceito de internacionalização desta dissertação.

### 2.1.1. Motivações para Internacionalização

Quanto às motivações para expansão internacional, a principal razão que leva as empresas a internacionalizar prende-se com a vantagem competitiva inerente a este processo, seja para a aumentar, manter ou a criar, face aos seus concorrentes.

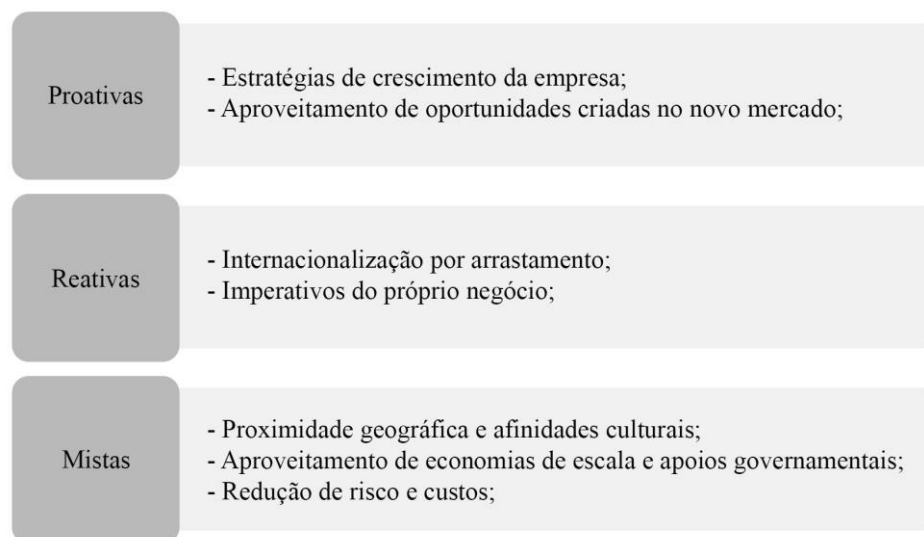
O facto deste processo acrescentar valor ao produto final – para o consumidor, do lado da procura –, é uma das forças motrizes que motiva a internacionalizar; por outro lado, da parte oferta, deve-se à possibilidade de obtenção de economias de escala e acesso a mais diversificados recursos (por exemplo, conhecimento, know-how, capacidades e técnicas), os quais permitem uma maximização da utilidade para a empresa (Simões, 1997).

Endógenas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Necessidade de crescimento da empresa;</li><li>- Aproveitamento da capacidade produtiva disponível;</li><li>- Obtenção de economias de escala;</li><li>- Exploração de competências;</li><li>- Diversificação de riscos;</li></ul>
Características dos mercados	<ul style="list-style-type: none"><li>- Limitações do mercado doméstico;</li><li>- Perceção do dinamismo dos mercados externos;</li></ul>
Relacionais	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resposta aos concorrentes;</li><li>- Acompanhamento dos clientes;</li></ul>
Acesso a recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acesso a novos conhecimentos tecnológicos;</li><li>- Acesso a diversos recursos externos;</li><li>- Custos de produção mais baixos;</li></ul>
Incentivos governamentais	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoios financeiros dos governos;</li></ul>

**Figura 1 - Motivações para a internacionalização das empresas**

(Fonte: Adaptado de Simões, 1997)

Para Simões (1997), as motivações podem ser resumidas em – endógenas; relacionais; características dos mercados; acesso a recursos no exterior; e incentivos governamentais, tal como apresentado na Figura 1. Numa outra perspetiva, Brito & Lorga (1999) apenas sugerem três tipos de motivações: as proativas, as reativas e as mistas (motivações que resultam de um misto de proatividade e reatividade), tal como apresentado na Figura 2.



**Figura 2 - Motivações para a internacionalização das empresas**  
(Fonte: Adaptado de Brito e Lorga, 1999)

### **2.1.2. Formas de Internacionalização**

Dependendo do tipo de empresa e do produto que esta oferece, são várias as alternativas que as empresas encontram disponíveis no momento em que decidem iniciar o seu processo de internacionalização. No entanto, as empresas têm que analisar com detalhe qual a forma de internacionalização que maior vantagem lhe pode conferir para estarem preparadas para os diferentes cenários que podem surgir.

Assim, uma empresa que tem o intuito de procurar um novo mercado deve começar por adaptar a sua estratégia para que fique de encontro com os objetivos primários da empresa.

No que diz respeito às formas de entrada, existem várias propostas na literatura. Cateora & Graham (1996) e Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) aludem para a existência de:

- Exportação/importação;
- Licenciamento;
- Alianças estratégicas (*Joint-venture* e *Franchising*)

- Aquisição;
- Subsidiária detida a 100%.

De acordo com os autores e de forma muito resumida, a exportação é o modo de entrada que muitas empresas optam para a sua expansão global, elegendo outro modo mais tarde. É indicada para as empresas que pretendam alcançar economias de localização e curvas de experiência.

Já o licenciamento consiste em atribuir os direitos de propriedade intangível a outra entidade, durante um determinado período e mediante um acordo contratual. Durante esse período, o licenciador recebe uma taxa de *royalties* da parte do licenciado.

Cateora & Graham (1996) e Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) referem que as alianças estratégicas sucedem quando as empresas combinam alguns dos seus recursos e competências com o intuito de criar uma vantagem competitiva. Estas podem ser, por exemplo:

- *Joint ventures* com uma empresa do país de acolhimento. Isto é, onde duas ou mais empresas criam uma empresa independente, combinando recursos e aptidões para desenvolver uma vantagem competitiva. Esta é conseguida através do conhecimento tácito, que consiste em aprender através da experiência. A *joint venture* é eficaz para estabelecer relacionamentos e para transferir conhecimento tácito.
- *Franchising*, que consiste em distribuir os riscos e utiliza os recursos, aptidões e competências sem fusão ou mesmo aquisição de outra empresa. No fundo, é uma alternativa às fusões e aquisições.

Referem ainda a existência do modo de entrada de aquisição de uma empresa já conhecida, com o intuito de tornar a empresa adquirida uma subsidiária dentro da carteira de negócios das empresa que detém o controlo.

Por fim, relativamente à nova subsidiária detida a 100% diz respeito a uma empresa que detém 100% do capital. A subsidiária pode ser realizada de duas formas distintas: a empresa-mãe pode formar uma nova operação no país de destino ou pode adquirir uma empresa estabelecida no país externo, com o intuito de a usar para promover os seus produtos.

No entanto, todos os autores aludem para a existência de vantagens e desvantagens para cada um dos modos de entrada, associados a diversos factores, entre os quais os custos de transporte, as barreiras comerciais, os riscos políticos e económicos, os custos da empresa e, ainda, a estratégia da empresa.

## **2.2. Born Global**

### **2.2.1. A trajetória das Born Globals**

O foco em empresas que se aventuram em mercados internacionais é um tema que durante anos tem sido analisado na literatura e até ao momento muitas hesitações persistem.

McDougall (1989) desenvolveu um estudo empírico onde comparava as principais diferenças entre as empresas internacionais e nacionais nos Estados Unidos da América relacionadas com a indústria de computadores e telecomunicações. Verificou que essas empresas eram bastante diferentes das que executavam as suas ações em mercados domésticos, sobretudo ao nível da experiência internacional, da orientação global do empreendedor e das estratégias usadas.

O interesse por analisar este género de empresas cresceu e em 1993, Michael Rennie, a partir de um estudo sobre empresas australianas relacionadas com diferentes setores, designa-as de Born Globals (BGs).

O termo apontava para PME que exportavam produtos de alto valor acrescentado nos primeiros dois anos das suas vidas e que o seu processo de internacionalização não foi um processo lento e gradual, pelo que considerava que as empresas já tinham nascido globais.

Nos anos que se seguiram, os estudos sobre este género de empresas, que apontavam uma visão orientada para os mercados internacionais, cresceu e várias foram as denominações atribuídas: *Internacional New Venture* (McDougall, Shane & Oviatt, 1994); *High Potential Venture* (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996); *International Entrepreneurs* (Jones, 1999); *Global Start-ups* (Knight & Cavugil, 2004); *Born International*, entre outros.

Internacional New Ventures (INV) foi muito discutido na literatura como um possível nome a designar este tipo de empresas em vez de BGs. Em 1994, McDougall, Shane & Oviatt, designaram as INV como empresas que desde a sua origem pretendem obter uma significativa vantagem competitiva a partir da utilização dos recursos e das vendas em vários países.

Para auxiliar desenvolveram uma tabela onde intersectam as atividades da empresa com o número de países envolvidos, como se pode verificar na Tabela 1.

**Tabela 1 – Tipos de INV**

(Fonte: Adaptado de McDougall, Shane & Oviatt, 1994)

		Número de países envolvidos	
		Poucos	Muitos
Coordenação de atividades na cadeia de valor	Poucas atividades coordenadas entre países	<i>Export/Import Start-up</i>	<i>Multinational Trader</i>
	Múltiplas atividades coordenadas entre países	<i>Geographically focused Start-up</i>	<i>Global Start-up</i>

Na parte superior são as empresas de *trading* que atuam ao nível das exportações e importações e que alcançam vantagens competitivas através do seu conhecimento. Na parte inferior são as empresas que conseguem a coordenação de várias atividades e que se alcançam vantagem competitiva através do desenvolvimento tecnológico, conhecimento e produção.

A diferença entre as *Multinational Trader* e as *Export/Import Start-Up* está no número de países com os quais as empresas realizam negócios. Em relação às *Geographically focused Start-Ups* e as *Global Start-Ups*, a diferença está no número maior ou menor de países com que elas se envolvem. Desta forma as *Global Start-Ups* constituem o caso mais completo das INV, uma vez que são extremamente ativas a nível global (McDougall, Shane & Oviatt, 1994).

Por fim, definiram quatro condições necessárias para a existência deste tipo de INV:

- 1- Internalização de funções para uma melhor formação organizacional;
- 2- Forte dependência de estruturas governativas alternativas para ter acesso a recursos;
- 3- Criação de vantagens no exterior;
- 4- Controlo de recursos únicos.

Posto isto, o tema foi alvo de inúmeras investigações e o tema BG e International New Venture andou em paralelo durante vários anos, até que na literatura a designação de BG ganhou maior predominância, sendo usado por autores de renome como é o caso de

Knight & Cavusgil (1996), Knight (1997), Madsen & Servais (1997), Moen & Servais (2002), Hashai & Almor (2004) e Varma (2010), entre outros.

### **2.2.2. Definição**

Influenciada pelas forças globais, as BGs apresentam múltiplas definições na literatura ao longo do tempo, principalmente no diz respeito à percentagem de exportações e o limite de tempo até as empresas se tornarem BG, no entanto, é consistente a base que sustenta a denominação, no sentido em que as empresas se internacionalizam precocemente e com visão global de internacionalização.

McKisnsey (1993) refere que o processo acelerado de internacionalização traduz-se no termo Born Global e refere que para que este fenómeno aconteça, as empresas necessitam de ter uma exportação intensiva nos dois primeiros anos após a sua fundação, ou seja, exportações em média de 75% das suas vendas, além disso, menciona que o empreendedor vê o mundo como um mercado global desde o início.

McDougall, Shane & Oviatt (1994) apontam que uma BG é uma empresa que desde a sua origem procura tirar vantagem competitiva dos recursos e das vendas em vários países.

Knight (1997) define uma empresa BG como uma empresa estabelecida no mercado que inicia a sua atividade de exportação de um ou vários produtos até ao terceiro ano desde a sua formação, com receitas mínimas de 25% nos mercados internacionais e o empreendedor também vê o mundo como um mercado global desde o início.

Gabrielsson (2005) indica que Born Globals são empresas que perseguem o objetivo de internacionalização desde a sua fundação sem passar por um período de dedicação a atividades domésticas ou ao próprio processo de internacionalização. Num outro estudo, Luostarinen e Gabrielsson (2007) acrescentam que estas empresas fazem mais de 50% das suas vendas fora do continente onde estão inseridas e a sua visão é o alcance de um crescimento global.

### **2.2.3. Características**

Rennie (1993) estabelece características distintas para as empresas tradicionais e para as Born Global, indicadas na Tabela 2.

**Tabela 2 - Características das Empresas Tradicionais vs Born Global**

(Fonte: Adaptado de Rennie, 1993)

<i>Empresa tradicional</i>	<i>Born Global</i>
<p>A sua base é doméstica e seguidora do modelo tradicional de exportação;</p> <p>Os negócios principais estão bem estabelecidos (forte capacidade financeira e um portfólio de produtos consistente);</p> <p>É sustentável no mercado de origem, mas quer dedica-se a crescer através da exportação;</p> <p>A idade média de exportação era até 27 anos e a média do percentual de exportação em relação ao total de vendas era de 20%.</p>	<p>Começam a exportar em média apenas 2 anos após sua fundação;</p> <p>Atingem 76% de suas vendas totais via exportações.</p> <p>Fatura em média um quarto do faturamento total de um exportador tradicional;</p> <p>Consegue entender e satisfazer as necessidades de um grupo particular de consumidores (clientes).</p>

Também Bell & McNaughton (2001) desenvolvem a sua comparação e diferenciam as características das empresas tradicionais e as BG com base em seis grupos de características, como se pode analisar na Tabela 3.

**Tabela 3 - Características das Empresas Tradicionais vs. Born Global**

(Fonte: Adaptado de Bell & McNaughton, 2001)

CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS “TRADICIONAIS”	EMPRESAS “BORN GLOBAL”
Motivações para a internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reativas;</li> <li>-Condições desfavoráveis no mercado interno;</li> <li>-“Força” no início da exportação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proactivas;</li> <li>-Procuram mercados de “nicho” globais;</li> <li>-Internacionalizam desde a fundação;</li> </ul>
Objetivos Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sobrevivência/crescimento;</li> <li>-Aumento do volume de vendas;</li> <li>-Ganhar participação de Mercado;</li> <li>-Prolongar o ciclo de vida do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vantagem competitiva;</li> <li>-Vantagem do “first-mover”;</li> <li>-“Locking-in” os clientes;</li> <li>-Penetração rápida de “nichos” ou segmentos globais;</li> <li>-Proteger e explorar o conhecimento do proprietário.</li> </ul>
Expansão Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incremental;</li> <li>-Prioridade na expansão doméstica;</li> <li>-Foco em mercados “psíquicos”;</li> <li>-Mercados alvos são de baixa tecnologia e menos sofisticação;</li> <li>-Evidências limitadas de <i>networks</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expansão no mercado interno e exportações quase simultâneas;</li> <li>-Foco em mercados “de ponta”;</li> <li>-Evidências de “seguimento” de clientes;</li> <li>-Evidências fortes de <i>networks</i>.</li> </ul>
Velocidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gradual;</li> <li>-Internacionalização lenta;</li> <li>-Um único mercado por vez;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rápida;</li> <li>-Internacionalização acelerada;</li> <li>-Muitos mercados ao mesmo tempo;</li> </ul>
Modos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Convencional;</li> <li>-Uso de distribuidores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Flexível;</li> <li>-Integração com os canais dos clientes, uso de licenciamento, <i>joint-ventures</i>;</li> </ul>
Estratégias Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ad-hoc e oportunistas;</li> <li>-Evidência de comportamento reativo continuado às oportunidades de exportação;</li> <li>-Expansão para novos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estruturadas;</li> <li>-Evidência de uma abordagem planeada para a expansão internacional;</li> <li>-Expansão das <i>networks</i></li> </ul>

	consumidores/mercados não relacionados entre si.	internacionais.
--	--	-----------------

Já McDougall, Shane & Oviatt (1994) divide as Born Global em três grupos de empresas com diferentes características conforme se apresenta na Tabela 4.

**Tabela 4 - Características das Empresas Born Global**  
(Fonte: Adaptado de McDougall, Shane & Oviatt, 1994)

<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>	<b>Vantagem</b>
Criadoras dos mercados internacionais	<i>Start-ups</i> focadas em importação e exportação	Habilidades em identificar e gerir oportunidades que emergem e habilidades em criar redes de parcerias e ao nível do conhecimento do mercado e fornecedores
Negócios geograficamente focados	<i>Start-ups</i> focadas em regiões geograficamente diferentes	Habilidade em atender as necessidades específicas de um nicho geográfico. Capacidade de coordenar diversas atividades e desenvolvimento tecnológico
<i>Start-ups</i> Globais	<i>Start-ups</i> focadas, quer na importação e exportação, quer em regiões geograficamente diferentes	Combinação das duas anteriores

No entanto, tendo em consideração com os autores que defendem efetivamente a designação de Born Globals (e. g., Knight & Cavusgil, 1996; Knight, 1997; Madsen & Servais, 1997; Moen & Servais, 2002; Hashai & Almor, 2004; Varma, 2010; Gleason, Madura & Wiggan, 2006), pode-se afirmar que os três pilares que permitem o desenvolvimento e sustento da visão global das BGs são o empreendedor, os recursos humanos e as redes de contacto todos os outros elementos são complementares.

Assim, as principais características deste tipo de empresas são:

- ✓ O início das suas atividades é logo após a sua fundição: geralmente até três anos;
- ✓ Uma parte das vendas totais deriva das atividades internacionais (pelo menos 25%);
- ✓ É flexível quanto ao modo de entrada no mercado internacional, mas algumas vezes usam agentes;
- ✓ Têm uma visão estratégica global;
- ✓ As suas estratégias são direcionadas para nichos de mercado;



- ✓ Possuem elevados níveis de *know-how*;
- ✓ Possuem elevada capacidade de inovação;
- ✓ Maior capacidade de identificar, gerir e usar as oportunidades;
- ✓ Maior uso de parcerias e redes de contacto;
- ✓ Altos níveis de intangibilidade.

É importante referir que existe um consenso de que o elemento chave das BGs são os seus empreendedores, pois são eles que conseguem desenvolver a visão global do negócio, analisar as oportunidades, os riscos do mercado quer a níveis políticos, económicos e culturais. São geralmente indivíduos experientes com interesse crescente em tecnologia e inovação e em geral têm maior capacidade de tolerância ao risco.

#### **2.2.4. Fatores que influenciam a internacionalização das Born Global**

As Born Globals, como qualquer tipo de empresa, são influenciadas por um conjunto de fatores, que lhes permitem embarcar no processo de internacionalização. Aquando da análise da literatura, há um grande consenso sobre esse conjunto de fatores; no entanto, é importante referir que a origem e destino geográfico das BG, influencia e é influenciada, por vezes, por fatores diferentes.

Alguns desses fatores são descritos na Tabela 5 e é importante referir que alguns deles podem ser enquadrados em mais que um grupo.

O surgimento das BGs é essencialmente influenciado por mudanças drásticas que ocorreram nos mercados sobretudo devido à globalização e tecnologia. São estes dois pilares que sustentaram sobretudo o aparecimento deste tipo de empresas e são considerados por Knight (1997) como os facilitadores.

Os fatores que se enquadram no grupo dos ambientais e industriais derivam dos fatores globais, pois são vistos como consequências do desenvolvimento. Os fatores estratégicos e do empreendedor são grupos que caminham paralelamente, visto que cabe ao empreendedor desenvolver a estratégia correta para a empresa e para o mercado onde ela irá atuar.

Os empreendedores das BGs estão geralmente associados a indivíduos com uma visão estratégica global, pró-ativos e com elevada capacidade de identificar e aproveitar oportunidades. Face a isto, desenvolvem geralmente estratégias com base no seu conhecimento e associadas à inovação e tecnologia.

**Tabela 5 - Fatores que influenciam o processo de internacionalização das empresas Born Global**

(Fonte: Elaboração Própria)

<b>Categoria</b>	<b>Descrição do Fator</b>	<b>Autor (data)</b>
<b>Fatores Globais</b>	Similaridade dos mercados	(Weerawardena, Mort, Liesch & Knight, 1997)
	Desenvolvimento da conjunta global	(Rennie 1993)
	Liberalização econômica	(Rennie 1993)
	Desenvolvimento tecnológico	(Rennie 1993)
<b>Fatores Ambientais</b>	Características do país de origem	Madsen & Servais (1997)
	Avanços das tecnologias e transportes	Rialp, Rial & Knight (2005)
	Tamanho do mercado doméstico (relacionado ao tamanho do país)	Madsen & Servais (1997)
	Contexto do país (político, financeiro, legais, etc)	Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson (2007)
	Taxa de crescimento do mercado doméstico/internacionalização da indústria	Bell, McNaughton, & Young (2001)
<b>Fatores Industriais</b>	Tipo de indústria	Gassmann & Keupp (2007)
	Cadeia de Suprimentos Globais	Rialp, Rial & Knight (2005)
	Mercado de nicho	Rialp, Rial & Knight (2005)
		Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson (2007)
	Características específicas da indústria	(Rennie 1993)
<b>Fatores Estratégicos</b>	Produtos Inovadores	(Rennie 1993)
	Foco no cliente	Rialp, Rial & Knight (2005)
	Ênfase nas competências de Marketing	Armario & Ruiz (2008)
	Alta qualidade dos produtos (produto diferenciado)	Rialp, Rial & Knight (2005)
	Alta capacidade de inovação (produtos inovadores, com <i>know-how</i> específico ou customizáveis)	Sharma & Blomstermo (2003) Kuivalainen, Sundqvist, Servais (2007)
	Produtos baseados na aplicação do conhecimento	Hashai & Almor (2004)
	Mercado de nicho	Rialp, Rial & Knight (2005) Laanti (2007)
	Rede/ <i>networks</i>	Sharma e Blomstermo (2003)
		Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson (2007)
<b>Fatores do Empreendedor</b>	Visão global (internacional)	Rialp, Rial & Knight (2005)
	Estratégia e Orientação Empreendedora	Zhou (2007)
	Experiência e conhecimento internacional	Saarenkento, Puumalainen, Kuivalainen, & Kylaheik (2004)
		Bell et al. (2001) Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson (2007)
		Zhou (2007)
	Pró-atividade	Kuivalainen, Sundqvist, Servais (2007)
	Aumento da capacitação das pessoas	Rialp, Rial & Knight (2005)
	Tolerância ao risco	Kuivalainen, Sundqvist, Servais (2007)
	Agressividade Competitiva	Kuivalainen, Sundqvist, Servais (2007)

### **2.2.5. Teorias e modelos**

Na literatura é possível encontrar várias teorias e modelos relacionados com o processo de internacionalização, nomeadamente, teorias económicas e comportamentais.

As teorias económicas foram as primeiras a serem desenvolvidas aquando do interesse pelo fenómeno de internacionalização e foram desenvolvidas baseadas na teoria da vantagem absoluta. As três grandes teorias económicas que encontramos na literatura são a teoria da Internacionalização, a teoria do Poder do Mercado e o Paradigma Eclético (OLI), sendo apenas esta última analisada brevemente nesta dissertação.

Teoria Comportamental ou Abordagem Processual é o nome que se intitula às abordagens teóricas comportamentais sobre os processos de internacionalização. De acordo com esta perspetiva, a internacionalização é um processo gradual e a ser desenvolvido pelas empresas.

Existem dois grandes modelos ao nível das teorias comportamentais – modelo de Uppsala (*U-model*) e o modelo da Inovação-Relacionada (*I-model*), sendo apenas a primeira abordada nesta dissertação. No entanto, nos últimos anos a ênfase sobre outras visões tem sido crescente, nomeadamente, no que diz respeito à Visão Baseada em Recursos e à Teoria das Redes.

À partida, tais teorias económicas são direcionadas para empresas que seguem os caminhos tradicionais de internacionalização; no entanto, quando adicionamos o fenómeno das Born Globals estamos a referir-nos a empresas que apostam desde o seu início num mercado global e, por consequente, não seguem os mesmos caminhos tradicionais.

Desta forma, existem outras teorias comportamentais de internacionalização que complementam o fenómeno BG, como é o caso da Teoria do Empreendedorismo Internacional e a Visão Baseada no Conhecimento.

#### **2.2.5.1. Paradigma Eclético/OLI**

De entre as várias teorias económicas que se podem encontrar na literatura, apenas será abordada uma delas, o Paradigma Eclético, desenvolvido por Dunning (2000). O nome advém do facto de o autor considerar que a sua teoria era o resultado de um conjunto de múltiplas teorias já existentes, daí o nome Eclético.

O paradigma eclético procura explicar como as empresas atuam nos mercados estrangeiros dando ênfase ao elevado grau de compromisso entre as suas operações diretas

ou as suas parcerias nesses mercados, assim como à seleção de um mercado para investimento direto estrangeiro (Ietto-Gillies, 2007).

O processo de internacionalização das empresas é baseado pelas características do produto e do mercado e segundo o autor, a empresa consegue alcançar vantagens fruto desse processo com o mercado estrangeiro. Essas vantagens são identificadas pela sigla OLI

O Paradigma Eclético está baseado em três tipos de vantagens (Dunning, 2000).

- Vantagens Específicas do Proprietário (O – *Ownership*);
- Vantagens Específicas de Localização (L – *Location*);
- Vantagem Específica de Internalização (I – *Internalization*).

De acordo com Dunning (2000) as vantagens do proprietário (O) permitem à empresa manter um maior influência e controlo sobre os recursos que possui no país estrangeiro. Desta forma a empresa obtém vantagem competitiva no mercado estrangeiro através do uso dos seus recursos e competências.

As vantagens de localização (L) são as que advém da correta escolha do local para realizar o investimento. A empresa deve procurar geograficamente um mercado que melhores condições lhe proporcione para alcançar vantagens relacionadas com o custo de matéria-prima, transporte, mão-de-obra, entre outros.

Por fim, as vantagens de internalização (I) dizem respeito aos benefícios ao nível da internalização das transações, isto é, em conseguir reduzir custos mantendo altos padrões de qualidade através de fusões, aquisições e alianças.

O grande desafio que as empresas enfrentam na tomada de decisão do investimento direto estrangeiro é a combinação das vantagens do paradigma. A empresa que consegue reunir as três condições tende a alcançar maior sucesso num mercado estrangeiro.

#### **2.2.5.2. Uppsala**

Como referido anteriormente, um dos modelos comportamentais que explicam o processo de internacionalização propostos pela literatura é o modelo de Uppsala, sendo considerado um molde de inspiração ao desenvolvimento do modelo de inovação-relacionada.

Johanson & Vahlne (1977) propuseram um modelo de internacionalização, mais tarde designado de Uppsala, que explicava o processo de internacionalização como um

processo sequencial, que se desenvolvia a partir do desenvolvimento do conhecimento e com base em diversos níveis de compromisso entre a empresa e o mercado.

Referem ainda que a característica chave do modelo é que as empresas enfrentam dois processos para lidar com os riscos da internacionalização: a tentativa e erro; e a aprendizagem gradual a partir dos acontecimentos passados.

Assim, este modelo defende que o processo de internacionalização é composto por aprendizagem – a empresa deve investir gradualmente em recursos e deve adquirir conhecimentos sobre um mercado internacional de forma incremental para conseguir diminuir riscos e incertezas. Isto permite concluir que quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado, maior o investimento de recursos nesse mercado.

A dificuldade imposta pela falta de conhecimento da empresa só consegue ser superada pela internacionalização. Isto faz com que o conhecimento experimental do mercado e o ajuste dos recursos da empresa afetem o compromisso entre as decisões e as atividades dos negócios correntes. São estes aspetos de mudança, que aumentam o conhecimento de mercado e estimulam o compromisso com os recursos nos mercados internacionais (Andersen, 1993).

Johanson & Vahlne (1977) acrescentam duas premissas ao modelo: a decisão de investir no estrangeiro é incremental devido às incertezas do mercado; e qualquer tipo de conhecimento é dependente do indivíduo e não pode ser transferido.

Johanson & Vahlne (1977) propõem quatro estágios de desenvolvimento gradual relativos ao modelo de Uppsala:

- Estágio 1: Sem atividades de exportação regular;
- Estágio 2: Exportação por intermédio de representantes (agentes);
- Estágio 3: Estabelecimento de uma subsidiária no exterior;
- Estágio 4: Instalação no exterior de unidade de produção, podendo ser própria, resultante de licenciamento ou de arranjos sob forma de *joint venture*.

A teoria defende que as empresas que desenvolvem negócios com países culturalmente mais próximos têm maior probabilidade de ter sucesso pois a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente ao seu processo de internacionalização, ou seja, as origens da empresa determinam a dificuldade que uma empresa enfrenta quando se está a adaptar a um outro lugar com hábitos culturais diferentes dos seus.

Como referido, este modelo de Uppsala serviu de base ao desenvolvimento do modelo de inovação-relacional. A diferença principal entre ambos é que o modelo de inovação-relacional se foca na inovação que a empresa consegue adquirir.

#### **2.2.5.3. Empreendedorismo Internacional**

A literatura indica que o tema de empreendedorismo internacional surge no fim dos anos 80 do século passado, tratando-se de um fenómeno que se sucedia da abertura dos mercados externos e dos progressos tecnológicos daquela época.

A perspetiva do empreendedorismo internacional sugere que os indivíduos participem no processo de internacionalização das empresas, tornando o seu papel fundamental para o sucesso da empresa. O indivíduo para além de tomar decisões realiza as ações empreendedoras que melhores vantagens conferem à empresa (Anderson, 2000).

Nesta perspetiva, cada indivíduo apresenta características específicas alcançando uma visão do mercado diferente de outros indivíduos. O empreendedor deve possuir cinco qualidades (Anderson, 2000):

- Ter habilidade em perceber as oportunidades;
- Ter vontade de agir e desenvolver as oportunidades;
- Saber utilizar a visão pessoal;
- Ter aptidão para convencer outros a investir;
- Ter senso de *timing* adequado.

O envolvimento do empreendedor torna-se uma ferramenta chave para o sucesso deste tipo de empresas, pois as suas ações é que levam à rápida internacionalização. Há uma clara necessidade de desenvolver a capacidade do reconhecimento de oportunidades para alcançar uma vantagem competitiva e para sobrevivência em mercados externos. E é por isso que a capacidade de empreendedorismo internacional está muitas vezes ligada às teorias de internacionalização.

McDougall (1989) definiu empreendedorismo internacional como o aparecimento de empresas que, aquando da sua fundação, envolvem-se em negócios internacionais.

Pouco tempo de depois, McDougall, Shane & Oviatt (1994) consideram que o empreendedorismo internacional podia ser ordenado em três linhas principais:

1. O impacto das políticas públicas na exportação de pequenas empresas;
2. Os empreendedores e as atividades empreendedoras em diversos países;

### 3. Comparações entre pequenas empresas exportadoras e não exportadoras.

Em 2000, acrescenta à sua definição que o empreendedorismo internacional é a combinação de comportamentos inovadores, pró-ativos e *risk-seeking* que ultrapassam as fronteiras nacionais e procuram a criação de valor nas organizações (McDougall & Oviatt, 2000).

Zahra & Gerard (2002) acrescentam que a procura da vantagem competitiva implica um processo de descoberta criativa e exploração de oportunidades que estão fora do seu mercado doméstico. Mas, em contrapartida, defendem que a própria temática relativa ao empreendedorismo internacional não está bem demarcada, gerando algum desmazelo em assuntos relevantes, nomeadamente no que diz respeito à divisão do empreendedorismo internacional entre as atividades internacionais de novos empreendimentos e as empresas já estabelecidas.

A perspetiva do empreendedorismo internacional sugere que os negócios internacionais deixaram de ser dominados por Pequenas e Médias Empresas e os empreendedores das jovens empresas que estejam atentos à internacionalização conseguem ligar recursos de vários países para satisfazer a procura dos mercados internacionais (Cavusgil & Knight, 2009).

No caso das BGs também existe um elo de ligação, afinal muitas das Born Globals têm sucesso devido à competência de liderança desses mesmos empreendedores e da carência de se obter em lucros num curto espaço de tempo.

A postura inovadora, visionária e proactiva por parte do empreendedor é primordial para suprimir a falta de recursos numa Born Global, sendo que estes elementos são os principais para uma empresa conseguir entrar num mercado externo muito mais complexo que o seu e onde a incerteza e o risco são insistentes.

Knight & Cavusgil (2004) salientam que uma orientação internacional empreendedora orienta a empresa para o desenvolvimento de bens de alta qualidade diferentes dos já existentes nos mercados internacionais e com um avanço tecnológico maior, possibilitando o sucesso da empresa nos mercados internacionais.

Desta forma, uma orientação empreendedora internacional torna-se uma característica chave deste tipo de empresas pois conduz para o sucesso na entrada dos mercados internacionais.

#### **2.2.5.4. Teoria das Redes**

Autores como Johanson & Mattson (1988) e Knight (1997) defendem que as empresas estão ligadas umas às outras através do relacionamento duradouro quer interno ou externo. Defendem ainda que são as redes em que estão inseridas que suportam a implementação da sua estratégia internacional, ou seja, quanto maior o número de relacionamentos com outras empresas maior será o envolvimento em mercados internacionais.

Anderson, Hakansson & Johanson (1994) definem redes como um conjunto de relacionamentos interligados entre empresas e que todas as redes são compostas por atores, atividades e recursos e que estes três elementos se relacionam entre si.

De acordo com este modelo e de forma muito sucinta, os atores são indivíduos ou grupos de indivíduos que desempenham as atividades e controlam os recursos. Têm como objetivo principal o desenvolverem relações e criar vínculos técnicos, estratégicos, legais etc. As atividades dizem respeito à capacidade de transferir e transformar os recursos em outros recursos mais valiosos. Por fim, os recursos (ou conjunto deles) são os elementos usados nas atividades pelos atores.

São os clientes, fornecedores, distribuidores, entre outros, que acabam por conduzir à entrada de uma empresa numa determinada rede e isso faz com que exista uma dependência mútua entre os parceiros que integram a rede.

No caso das BGs em que subsiste uma internacionalização precoce, existe a necessidade, quase como imperativa, de estabelecer elos, ou seja, de criar ou entrar em redes já existentes.

Muitas vezes estamos a falar de empresas em que os seus recursos são escassos e que a utilização das redes existentes no mercado para onde se vão estabelecer, permite o desenvolvimento desses mesmos recursos, para além de que permite ultrapassar a dificuldade de inserção no novo mercado e ajuda na escolha dos melhores investimentos a realizar.

Oviatt & McDougall (1994) defendem que as redes e as parcerias internacionais são os recursos fundamentais para o sucesso das BG. E que o facto das BGs estarem em rede permite o maior desenvolvimento de conhecimento e integração bem como o alargamento das suas fronteiras.



#### **2.2.5.5. Visão baseada nos recursos**

A visão baseada nos recursos (VBR) destaca-se na literatura como uma das mais importantes correntes teóricas da estratégia desde um estudo de Penrose, em 1959. Para a autora, o limite ao desenvolvimento da empresa não está no mercado, mas nos recursos que ela possui e na maneira como são utilizados (Penrose, 1959).

O uso desta perspectiva permite uma melhor compreensão sobre como gerir os negócios/empreendimentos. Ajuda a entender quais recursos em que as empresas se devem basear para o seu crescimento e para a sua estratégia, ou seja, que recursos devem ser desenvolvidos e adquiridos e em que sequência isso deve acontecer (Wernerfelt, 1984).

Os recursos, deste ponto de vista, são ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimento, informação e atributos controlados pela empresa e para serem considerados fonte de vantagem competitiva precisam de cumprir com quatro atributos: serem valiosos; serem raros; imperfeitamente imitáveis; e de difícil substituição (Barney, 1991).

Barney (1991) define que os recursos de uma empresa consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos possuídos e controlados por ela e que lhe permitem agregar valor aos seus produtos e serviços. Assim, o autor estipula três categorias principais de recursos: os físicos, os humanos e os organizacionais.

Tal abordagem considera as competências, as capacidades e as habilidades como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva.

Knight & Cavusgil (2004) argumentam que uma Born Global pode alcançar sucesso em mercados estrangeiros sobretudo devido às suas capacidades internas. Há evidências crescentes de que a vantagem competitiva depende muitas vezes de implantação de recursos (Christensen & Overdorf, 2000).

Uma BG que aparentemente é capaz de se internacionalizar precocemente pode e deve ter como vantagem uma vasta gama de recursos para combater as dificuldades que aparecem no seu processo de internacionalização. Assim, parece que a visão baseada nos recursos é apropriada para suportar o sucesso da internacionalização precoce.

É possível que as pequenas empresas ditas BG consigam manifestar recursos específicos que são fundamentais para a conceção e implementação de atividades nos novos mercados. Embora essas empresas tendem a falta de recursos financeiros e humanos

substanciais, eles podem alavancar uma coleção de recursos intangíveis mais fundamentais que facilitam o seu sucesso internacional.

#### **2.2.5.6. Visão Baseada no conhecimento**

É no contexto anteriormente falado que surge um novo elemento de interesse para estudo. Começou-se a analisar o conhecimento, as habilidades e o *know-how* como um recurso que gerava uma vantagem competitiva para as empresas.

Assim, as estratégias baseadas no conhecimento – *knowledge-based view (KBV) of the firm* – derivam da Visão Baseada em Recursos passando a ter uma importância crescente nas organizações e por consequência nas discussões no campo da estratégia e da internacionalização.

Lee & Kim (2001) definem que o conhecimento é o capital intelectual de uma empresa e inclui a experiência de trabalho, competência, *know-how* e melhores práticas, que podem ser adquiridos e partilhados. O conhecimento pode ser incorporado em hábitos, procedimentos e normas organizacionais.

Eisenhardt & Santos (2002) apontam que o recurso estratégico mais valioso que uma empresa pode ter é o conhecimento pois é visto como um ativo que não pode ser facilmente negociado nem copiado pelos concorrentes.

No entanto, as empresas têm que ter a capacidade de criar, gerir e combinar diversos tipos de conhecimento organizacional para conseguirem desenvolver as competências específicas necessárias ao sucesso. Salientando que cada vez mais as empresas precisam de ser pró-ativas na conquista de novo conhecimento, pois os mercados estão em constante alteração.

Uma forma de explicar a rápida internacionalização das Born Globals pode se basear no conhecimento do mercado estrangeiro (Autio, Sapienza & Almeida, 2000; Knight & Cavusgil, 2004). Curiosamente, o conhecimento também tem sido enfatizado nos modelos tradicionais de internacionalização (Eriksson, Johanson, Majkgard & Sharma, 2000; Johanson & Vahlne, 2003). Isto sugere que as capacidades baseadas no conhecimento são importantes para uma expansão internacional com sucesso e que podem ser adquiridas desde o início da vida da empresa (Autio, Sapienza & Almeida, 2000).

### **2.2.6. As Born global e as teorias comportamentais**

Não há dúvidas que a literatura aponta que as teorias comportamentais sustentam a base da internacionalização das empresas em comparação às teorias económicas, que apenas se focam na visão económica das empresas. Também é notório a evolução de estudos relativamente às teorias comportamentais para explicar o fenómeno da rápida e forte internacionalização das empresas.

O facto de o modelo de Uppsala ter sido desenvolvido no pressuposto de que todas as empresas passam pelos mesmos passos de internacionalização faz perceber, nos tempos que vivemos de globalização omnipresente, de que este modelo não é suficiente para explicar fenómenos mais recentes ocorridos nos mercados internacionais, como é o caso das Born Global.

As Born Globals, sendo o grupo de empresas muito presentes nos mercados atuais, é um género de empresas que não se coaduna com a forma tradicional de internacionalização, sendo o seu processo de internacionalização muito mais rápido.

Os próprios defensores do modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2003), mencionam que esse modelo já não vai de encontro com os atuais avanços tecnológicos e com a intensidade do processo de globalização. Isto faz com que se levantem dúvidas relativamente à capacidade de o modelo explicar o processo de internacionalização não só das BG mas de outros géneros de empresas.

Outro aspeto importante é que o fator chave nas Born Global é o empreendedor, enquanto o modelo tradicional de Uppsala tem por foco a aprendizagem organizacional. Os empreendedores também necessitam da sua aprendizagem, mas têm uma capacidade maior de ver oportunidades e saber usa-las para benefício da empresa e saber desenvolver estratégias a escala global.

O desenvolvimento e sucesso do empreendedor não são só devido às suas capacidades pessoais, são igualmente influenciados pelas redes de contacto, avanço da tecnologia e pela diminuição de barreiras.

Por isso é que, apesar da teoria comportamental de Uppsala já não ser capaz de explicar devidamente as empresas BG, outras teorias e modelos comportamentais tem surgido conseguindo explicar melhor o fenómeno. É o caso do modelo do Empreendedorismo Internacional, a visão baseada nas Redes e a visão baseada nos Recursos.

No entanto, existem censuras na literatura face a esses modelos. A teoria das redes apesar de ser vista como um complemento à teoria de Uppsala, não resolve todas as questões. Esta visão depende da firma, dos recursos, das atividades e da experiência de outros elementos dentro da rede em que uma BG está inserida.

O que se consta é que apesar das redes serem um elemento facilitador do processo de internacionalização de uma Born Global não é elemento suficiente para explicar o impulso, processo e sustentação de uma empresa deste cariz.

O mesmo acontece com a Visão Baseada nos Recursos, que não é de todo capaz de sustentar o fenómeno de Born Global. Este tipo de empresas apresentam uma escassez de recursos físicos e por isso a visão apenas apresenta uma melhor compreensão de como gerir os empreendimentos com os recursos disponíveis da empresa.

No caso do modelo de Empreendedorismo Internacional a literatura aponta mais para o facto de ser um tema recente e que ainda se encontra em fase inicial de desenvolvimento com diversos elementos que não se encontram claramente definidos. Apesar de muitos estudos, não se tornaram suficientes para sustentar o processo de internacionalização de uma BG.

### 3. Metodologia

As investigações têm como propósito dar respostas a certas e determinadas questões, geralmente através do uso de conceitos, técnicas, teorias e instrumentos que tenham sido previamente desenvolvidos por outros autores.

Métodos empíricos e teóricos permitem obter resultados úteis e necessários para o desenvolvimento do conhecimento. No entanto, quando se fala em ciências sociais, em particular na área da gestão, a pesquisa empírica é predominante, provavelmente porque a sua aplicação prática pode ser mais imediata.

Em contraste, quando não se pretendem resultados a serem aplicados instantaneamente, pesquisas teóricas são as mais adequadas pois são de carácter mais exploratório.

A estratégia de pesquisa não define se os resultados serão melhores ou piores, apenas define a forma como serão recolhidos, observados e expostos.

A presente dissertação tem como principal foco a seleção e análise de algumas pesquisas existentes sobre *BGs*, fazendo uso da teoria existente já desenvolvida por estudiosos. Ou seja, inicia-se com análise de premissas, teorias e princípios gerais reconhecidos anteriormente para obter proposições concretas e obter conclusões necessárias.

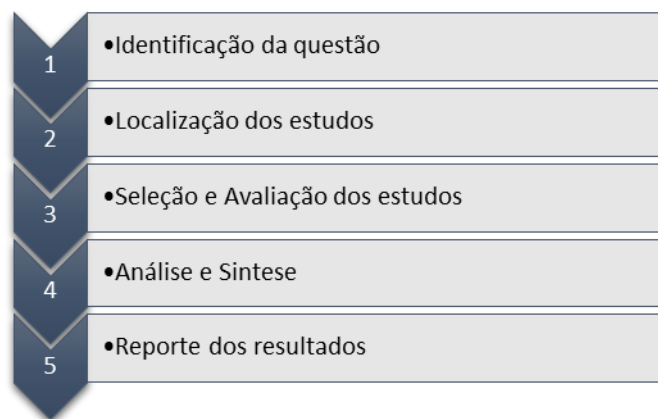
Para garantir a autenticidade, transparência e comparabilidade dos estudos, é usado como método a revisão sistemática da literatura abordada por (Denyer & Tranfield, 2009).

Uma revisão sistemática da literatura baseia-se na identificação, seleção, análise e síntese das pesquisas existentes sobre um determinado tema e a sua exposição de uma forma clara, com o objetivo de refletir sobre o que é conhecido e não sabe sobre o tópico Denyer & Tranfield (2009).

A revisão sistemática da literatura é uma parte vital do processo de investigação e consiste não só em localizar e analisar, mas também sintetizar e interpretar de forma crítica, meticulosa e ampla, as publicações correntes sobre uma determinada área de interesse.

É indispensável para definir problemas e lacunas e torna-se um elemento chave de contributo para o desenvolvimento do conhecimento.

Para auxiliar o estudo, seguiram-se os cinco passos propostos por Denyer & Tranfield (2009), conforme se apresenta na Figura 3.



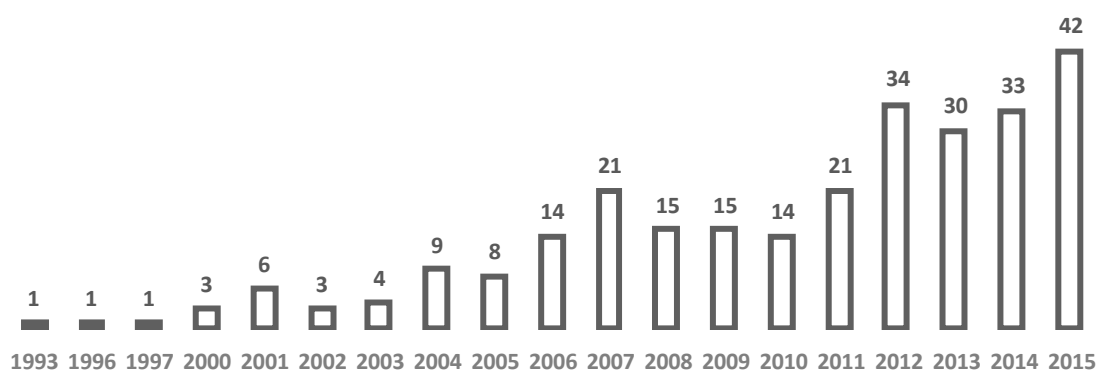
**Figura 3 - Cinco passos para desenvolver a Revisão Sistemática da literatura**  
(Fonte: Adaptado de Denyer & Tranfield, 2009)

O tema é explorado há algum tempo e apesar de existir bastante matéria sobre o assunto, existem elementos que se foram modificando ao longo dos anos, fazendo com que opiniões e visões sobre o assunto se alterem. Paralelamente, a temática tem deixado em aberto algumas questões.

O objetivo da presente dissertação é ser um complemento de estudo ao tema das Born Global, através de uma revisão sistemática da literatura com o intuito de analisar perspectivas evolutivas e metodologias que tem vindo a ser utilizadas pelos diferentes estudos sobre a temática, examinar a concentração geográfica e o tamanho deste tipo ditas Born Global, analisar quais os principais contextos que estas empresas tem evoluído, nomeadamente no que se refere à presença de empresas de serviços em comparação com empresas industriais.

Para responder às questões formuladas foi definida como fonte de pesquisa a base de dados da *SCOPUS*. Sendo definidos como critérios de seleção (1) “*Born-Global*” como palavra de pesquisa, usando o campo “*Article Title, Abstract, Keywords*” para pesquisar; (2) somente artigos e revisões foram pesquisadas, sem restrição para a área de pesquisa; (3) não existiu limitação no início da data, apenas no seu término – 2015. Na seleção dos artigos, não foi tida em conta uma teoria em particular.

A primeira pesquisa, realizada a 20 de janeiro de 2016, apresentava um total de 275 itens, sendo a publicação por anos como se verifica na Figura 4.



**Figura 4 - Número de artigos por ano de publicação**

(Fonte: Adaptado de Denyer & Tranfield, 2009)

Como as publicações na área temática de interesse eram bastantes, os itens apresentados foram analisados pelo seu título, resumo e palavra-chave e através destes elementos foram selecionados 77 artigos, sendo estes considerados os mais relevantes ao nível do seu conteúdo para os fins desta pesquisa.

Devido à constante evolução dos conhecimentos houve o cuidado de começar por rever os trabalhos mais recentes primeiro e depois recuar no tempo.

Desta forma, os artigos foram lidos na sua íntegra e exploradas as suas conclusões para agrupar resultados de diferentes estudos e sintetizar as suas principais contribuições para responder às questões formuladas.

Metodologicamente na realização desta dissertação, primeiramente será apresentada uma revisão de literatura baseada nas palavras-chave, abordando várias perspetivas sobre o fenómeno das Born Globals com o objetivo de clarificar o que já foi estudado até à data. Daqui são extraídos pilares que serão apresentados como resultados obtidos do estudo permitindo responder às questões anteriormente formuladas.

Posto isto, serão mencionadas as conclusões deste estudo, incluindo uma tabela resumo (Tabela 9) e posteriormente serão apresentados os contributos que podem apontar para o desenvolvimento de estudos desta área.

## 4. Resultados

### 4.1 Data de publicação

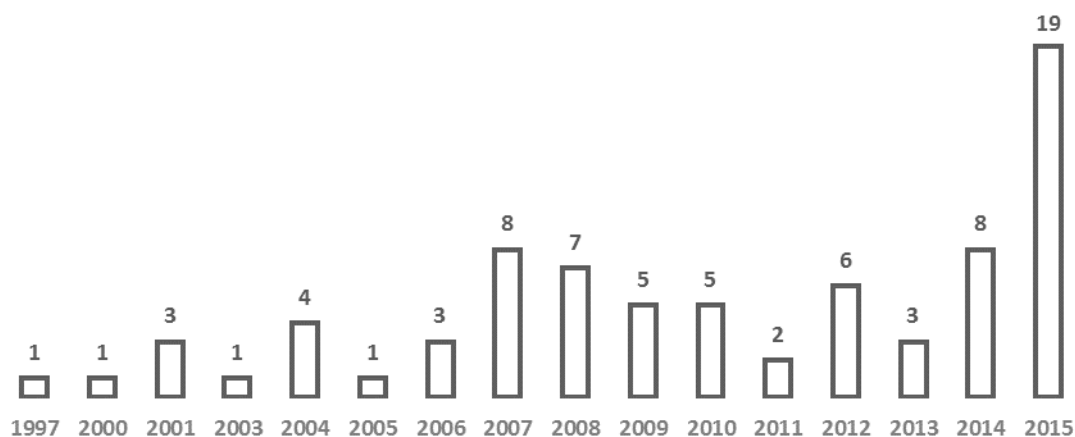
A temática sobre as Born Global não é de todo recente, no entanto, as teorias têm-se vindo alterar com o decorrer dos anos, além de que inúmeras questões têm surgido nos últimos três a cinco anos, proporcionando a necessidade de realizar estudos mais aprofundados sobre o tópico em questão.

Aquando da pesquisa inicial, podemos constatar, como se verifica na Figura 4, que entre 1993 a 2005, o tópico BG teve as suas primeiras aparições. A realidade é que só após 2006 é que o mesmo começou a ser objeto de interesse maior e após 2011 tem havido estudos e publicações com mais frequência.

Para este estudo, foi feita uma recolha de artigos relevantes para que a análise pudesse ser o mais transparente possível, seleccionados através da palavra de pesquisa “*Born-Global*” e do seu conteúdo e contributo para a literatura.

Na Figura 5 podem-se verificar as publicações analisadas por ano, sendo que, a maior incidência de análise foi em 2014 e 2015 com 8 e 19 publicações, respetivamente.

Podemos concluir após a visualização de ambas as Figuras 4 e 5 que existe uma perspectiva evolutiva e que nos dois últimos anos houve um conjunto de fatores que fizeram a temática *BG* se destacar no âmbito da pesquisa. Tais fatores prendem-se nomeadamente com comparações entre as “tradicionais” e “novas” BGs, se serão estas um grupo ou não homogêneo de empresas, a tentativa de suprimir a lacuna de qual a base teórica por detrás de uma empresa dita BG, a necessidade de interpretação e distinção de conceitos, entre outras questões.



**Figura 5 - Número de artigos seleccionados por ano de publicação**

(Fonte: Adaptado de Denyer & Tranfield, 2009)



## 4.2 Fonte da Publicação

Os autores com maior número de publicações foram Susan Freeman, Olli Kuivalainen e Mika Gabrielsson (em colaboração com outros autores).

Relativamente à fonte de publicação, os artigos foram publicados em 37 revistas diferentes sendo que as cinco revistas com mais publicações, como se verifica na Tabela 6, são: *International Business Review*; *Journal of World Business*; *International Marketing Review*; *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* e *Journal of International Business Studies*. Os restantes artigos encontram-se nas mais variadas revistas.

**Tabela 6 – Principais fontes de publicação**  
(Fonte: Elaboração Própria)

Revista	Ano																	Total
	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<i>International Business Review</i>	1		2		1	2	1		1	1		2		1			3	15
<i>Journal of World Business</i>			1						5	3		2					3	14
<i>International Marketing Review</i>								1			2			1				4
<i>Journal International Entrepreneurship and Small Business</i>										1	1					1		3
<i>Journal of International Business Studies</i>						1			1								1	3

## 4.3 Natureza da pesquisa

Quanto à natureza da pesquisa, não houve restrição de investigação acerca de estudos empíricos ou teóricos, sendo analisados publicações quer ao nível de pesquisas quantitativas, qualitativas, casos de estudo e revisões de literatura. Foram encontrados e analisados mais estudos qualitativos – cerca de 39% –, seguindo-se revisões da literatura e casos de estudo – cerca de 26% e 22%, respetivamente –, e por fim, estudos quantitativos – cerca de 13%, como se verifica na Figura 6.

No entanto, apesar desta divisão, os estudos de casos, dada a sua natureza construtivista, podem ser agrupados com os estudos qualitativos, pelo que o seu total pode ser visto como sendo de 61% do total dos estudos em que a sua natureza é mais qualitativa do que quantitativa.

Face a estes dados, pode-se dizer que estamos perante mais estudos construtivistas, que estão relacionados com o desenvolvimento de conceitos e a compreensão em profundidade de determinada realidade, envolvendo a recolha (qualitativa) de dados sobre o tema a estudar e procuram obter o máximo de *insights* que possam indicar o melhor caminho para alcançar uma conclusão e assim explicar oportunidades e construindo novas realidades. Por sua vez, apenas 13% dos estudos é que procuram validar essa realidade através de determinado tipo de técnicas quantitativas. Estamos assim perante um conjunto de estudos que apesar de intensamente debatido ainda está numa fase de amplo debate procurando integrar novas realidades.

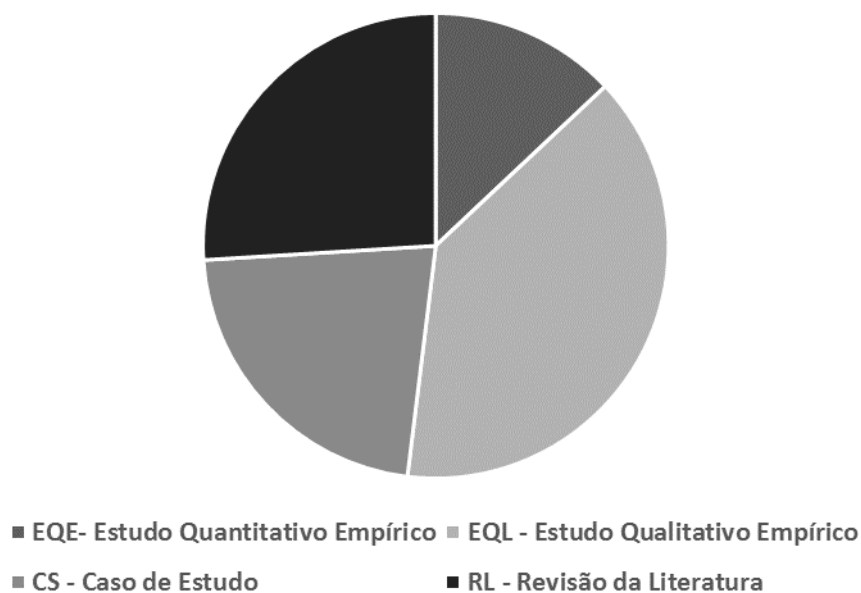
Um aspeto interessante de análise é o relacionamento da natureza da pesquisa com os referenciais teóricos utilizados.

Dos artigos analisados, nos estudos quantitativos o referencial teórico mais utilizado é a *Network Theory* – com 3 artigos – enquanto nos estudos qualitativos é a *International Entrepreneurship Capability* – com 10 artigos – a base teórica mais discutida. Nos estudos de caso a *Knowledge-Based View* – com 6 artigos – é a conceituação teórica mais utilizada. Mas se pressusermos o conjunto de estudos qualitativos e casos de estudos (61%), como referimos anteriormente, o referencial teórico mais utilizado é a *Knowledge-Based View* – com 14 artigos – e não a *International Entrepreneurship Capability*.

Mais à frente será visto que a *International Entrepreneurship Capability* é o referencial teórico mais tratado nos artigos analisados e que o segundo é a *Knowledge-Based View*, pelo que se relaciona com a natureza da pesquisa.

Por fim, na análise da natureza da pesquisa, verifica-se que no ano de 2015, pelo facto de ter havido maior número de artigos analisados, foi possível encontrar uma maior variedade na natureza da pesquisa, sendo analisados artigos que se enquadram com os quartos tipos de natureza acima referidos. Nos outros dois anos com maior número de artigos analisados, 2007 e 2014, existe uma predominância em estudos quantitativos e qualitativos, respetivamente.

Com a exceção das publicações que são Revisão da Literatura, as restantes identificam nas suas entrevistas executivos e gestores e apenas em raríssimos casos foi identificado o proprietário.



**Figura 6 – Natureza da Pesquisa**  
(Fonte: Elaboração Própria)

Foram usados nos artigos, como método de recolha de informação, entrevistas em profundidade e foram incluídas análises a documentos de fonte primária e secundária para completar e validar as informações coletadas, nomeadamente, relatórios analíticos, rácios, folhetos da empresa, relatórios de imprensa, listas de associações comerciais, entre outros.

#### **4.4 Localização da pesquisa**

Dos artigos analisados verifica-se uma grande diversidade ao nível da localização de origem. Apesar de 19 das publicações examinadas não especificarem nenhum país na sua investigação, outros fazem referência a mais que um.

A Austrália é o país de origem com mais referências feitas, seguindo-se a Finlândia, China, Reino Unido e Alemanha.

Países como África do Sul, Brasil, Coreia do Sul, Dinamarca, Eslovênia, Estónia, Hungria, Irão, Malásia, Nova Zelândia, Suíça e Venezuela apenas são citados uma única vez, geralmente em artigos que abordam mais que um país.

Tabela 7 – Principais localizações de pesquisa.

(Fonte: Elaboração Própria)

País	Ano																			Total
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Austrália					2					3		1							3	9
China											3	1	2						2	8
Finlândia								2			2	1				1	1	1		8
Alemanha					2		1				1	1					1		1	7
Reino Unido					1		1					1	1		1	2				7
EUA					2						1							1	1	5
Itália											2	1				1		1		5
Noruega				1	1		1					1			1					5
Canadá												1						1	2	4
Colômbia																		2	2	4
França					1		1											1	1	4
Nova Zelândia										1									3	4
Portugal					1													3		4
Chile					1												1		1	3
Espanha																		2	1	3
Israel								2										1		3
República Checa											1						1		1	3
Turquia												2							1	3
Argentina					1						1									2
Áustria					1														1	2
Grécia												1		1						2
Índia																			2	2
Irlanda					1													1		2
Japão					1							1								2
Polônia																	1		1	2
Suécia										1		1								2
África do Sul											1									1
Brasil																		1		1
Coreia do Sul																1				1
Dinamarca																			1	1
Eslovênia																			1	1
Estônia																			1	1
Hungria																			1	1
Irão																			1	1
Malásia											1									1
Países Baixos					1															1
Suíça																		1		1
Venezuela																			1	1
Total	0	0	0	1	16	0	4	4	0	5	13	13	3	1	2	5	5	16	29	117

Relativamente a outros países, são feitas entre 2 a 6 menções nos nas mais variadas publicações, como se pode verificar na Tabela 7.

Foi possível analisar que não existe relação entre a origem e destino geográfico deste tipo de empresas, indo de encontro à literatura, pelo facto de as Born Global não procurarem, obrigatoriamente, um país de destino com características semelhantes às suas, nem tão pouco, com proximidade geográfica.

Outro aspeto relevante é que apesar do maior número de referências de país de origem ser na Austrália, a análise indica que a concentração deste tipo de empresas é na Europa, e só depois se segue a Oceania. Em contrapartida, a concentração de BGs com origem no continente Africano é quase nula.

A abordagem de empresas no continente Europeu é mais recente, isto pode sugerir que houve um aumento da investigação sobre tipo de empresas na europa ou que se começou a analisar esta zona geográfica recentemente, visto que os estudos mais antigos apenas se concentravam principalmente na Austrália e Nova Zelândia.

Os motivos para esta explicação da escolha do destino das BGs podem ser variadíssimos, no entanto, poucos são os que realmente os especificam.

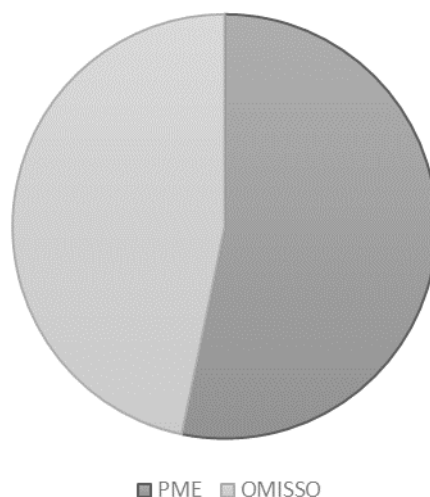
Em geral, procuram fugir à saturação dos mercados nacionais e explorar nichos de mercados onde os seus produtos tenham uma forte capacidade de desenvolvimento e o seu ciclo de vida seja prolongado e onde possam, além de potenciar economias de escala, melhorar as suas margens e a rentabilidade da empresa.

Mas não são os únicos motivos, a facilidade de acesso aos mercados europeus também é um elemento importante, sobretudo pelo facto de estarmos perante um mercado comum com maior liberalização e circulação de bens e pessoas, proporcionado às empresas maior facilidade de desenvolvimento na Europa.

Por fim, devido à economia, política e burocracia, também se torna menos atrativo a construção de empresas no continente Americano em comparação aos outros continentes. Já o continente Africano, sob o ponto de vista global e económico, continua a ser um dos menos desenvolvidos e propícios a interesses de cariz internacional.

#### **4.5 Tamanho das Empresas**

De facto, como representado na Figura 7, Pequenas e Médias Empresas são o tamanho da empresa mais abordado pelos artigos analisados – cerca de 53%.



**Figura 7 - Tamanho das Empresas**  
(Fonte: Elaboração Própria)

No entanto, os restantes 47% deixam em omissão essa informação. Por vezes, referem-se a PME e no decorrer do artigo passam a trata-las apenas como “empresas” (firms), deixando em aberto se de facto se tratam de Pequenas e Médias Empresas ou não.

Outro facto é que existem artigos que não se referem ao tamanho da empresa, casos concretos disso são Revisões de Literatura analisados (e.g. Gabrielsson, et al., 2004; Rialp, et al., 2005; Brennan et al., 2009; Jones et al., 2011; Coviello, 2015).

Por fim, existem situações em que são referidas Pequenas e Médias Empresas, mas também são referidas Grandes Empresas. Esta análise indica que a generalidade das grandes empresas Born Global está sub-representadas relativamente às PME.

Um aspeto que deve ser alvo de estudo é o facto de os artigos analisados não abordarem as diferenças entre as PME e as grandes Empresas no âmbito do fenómeno das Born Global.

#### **4.6. Tipo das empresas**

No decorrer da análise e, como apresentado na Figura 8 verifica-se que existe uma predominância de estudos acerca de empresas industriais – cerca de 94%, em comparação com empresas de serviços – com apenas 6%.

Os estudos que analisam as empresas do tipo industrial apresentam uma natureza de pesquisa quer quantitativa quer qualitativa, abordando quase vários os referenciais teóricos (e.g. *International Entrepreneurship Capability*, *Knowledge-Based View*, *Network Theory*;

*Resource-Based View, Internationalization Theory, Organizational Capabilities; Effectuation Causation, Social Capital Theory and Dynamic Capabilities Theory*).

Já nos estudos que analisam empresas de serviços apresentam apenas uma natureza qualitativa e de estudo de caso e usam como referencial teórico a *Network Theory* – com 3 artigos, *International Entrepreneurship Capability* e *Knowledge-Based View* com um artigo cada.

Daqui pode-se concluir que apesar dos poucos estudos analisados sobre serviços, os três principais referenciais teóricos utilizados são os mesmos quer nas empresas de serviços quer nas empresas industriais, em concreto - *International Entrepreneurship Capability, Knowledge-Based View, Network Theory*.

A maior parte dos artigos aqui analisados relacionam as Born Global com a indústria tecnológica, nomeadamente *software, hardware*, eletrónica, equipamento de telecomunicações, maquinaria em geral, entre outros. A segunda indústria mais referida é a manufatureira, o que reflete a evolução empresarial recente das tecnologias de informação.

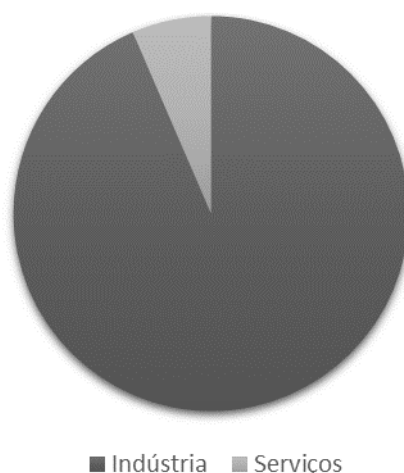
Relativamente aos serviços, a baixa percentagem de artigos analisados (e.g. Jantunen et al., 2008; Saarenketo et al., 2004; Sharma et al., 2003; Sepulveda et al., 2013; Kraśnicka et al., 2013; Knight, 2015; Kumar et al., 2015), referem-nos de forma geral e não definem especificamente uma área de serviços. No entanto, dá para interpretar que estão relacionados com o âmbito da tecnologia.

As primeiras referências aos serviços, de acordo com os artigos analisados, dizem respeito ao ano de 2004. A população analisada eram PME finlandesas que prestavam serviços de valor acrescentado no sector das tecnologias de informação, mais concretamente relacionadas com conteúdo de *software* para sistemas de plataformas de serviços e gestão.

Neste artigo, Saarenketo et al. (2004) através de estudo de natureza qualitativa, refere o facto de não existir nenhuma teoria apresentada para explicar a dinâmica de internacionalização de PME com conhecimento intensivo em serviços. No entanto, aponta como referencial teórico capaz de explicar parte dessa dinâmica, o *Knowledge-Based View*.

Jantunen et al. (2008) observam um conjunto de diferentes tipos de empresas através de entrevistas aos diretores executivos, no entanto, nada é desenvolvido, apenas é feita a referência que das empresas participantes 8% foram empresas de serviços, as restantes eram empresas que operam no setor alimentar, florestal, químico, metalúrgico, eletrónico,

TIC, entre outros. Apesar disso, destacam que o referencial teórico capaz de explicar a dinâmica das Born Global de serviços seria o *International Entrepreneurship Capability*.



**Figura 8 – Tipo das Empresas**  
(Fonte: Elaboração Própria)

Posteriormente, foram analisados dois artigos que também referiam os serviços. No primeiro, Sepulveda & Gabrielsson (2013) definem para o seu estudo uma empresa finlandesa relacionada com gestão de serviços pessoais, nomeadamente consultoria de recursos humanos, recrutamento e desenvolvimento. Ele constata que estava perante uma empresa totalmente crescida, bem estabelecida, com forte reputação e marca reconhecida e que, de acordo com o entrevistado, o uso das redes para posicionar a empresa próxima dos seus clientes é fundamental. No entanto, aquando da sua conclusão foca-se mais em considerações sobre a teoria das redes e não sobre este tipo de empresas.

O outro artigo sobre serviços é o de Kraśnicka & Glód (2013) que analisa uma amostra de 100 empresas seleccionadas aleatoriamente, sendo que 13% eram empresas de serviços e as restantes estavam relacionadas com o comércio, produção e construção.

A percentagem de serviços correspondia a seis empresas, na qual apenas 2 eram consideradas BG.

No entanto, o objetivo central das autoras era analisar as diferenças entre Pequenas e Médias Empresas Born Global de acordo com o modelo de internacionalização e por esse motivo, as autoras não especifica que tipo de serviços essas BG desenvolviam nem faz considerações relevantes sobre o sector dos serviços.



Em ambos os artigos, defendem a *Network Theory* como base para a rápida internacionalização das empresas, destacando o uso fundamental das redes para penetrar em novos mercados.

Por fim, recentemente em 2015, Kumar & Yakhlef (2015) procuram analisar os efeitos das estratégias do marketing empresarial na sustentação da vantagem competitiva das BG usando exemplos na indústria de serviços indiana e com base na *Network Theory*.

No seu estudo, apesar do foco não ser estudar efetivamente o relacionamento das Born Global com o sector de serviços, os autores, através da análise de duas empresas referidas como serviços de tecnologias de informação expõem que as empresas de serviços podem adotar estratégias que respondam às necessidades como uma empresa de outro sector e que essa estratégia deve evoluir de forma proactiva no relacionamento com os clientes. Isto é muitas vezes realizado através de aprendizagem e desenvolvimento.

Acrescentam que como no caso das BG prestadoras de serviços, onde os clientes precisam de especificações que são bastante ambíguas e imprecisas, a empresa BG pode ter que antecipar o tipo de soluções que irá satisfazer as necessidades do cliente.

Concluem que o conhecimento profundo do cliente fornece as oportunidades para as empresas Born Global de serviços se comportarem mais como um parceiro de negócio do que um simples fornecedor de serviço. E deixam em aberto a necessidade de se estudar mais sobre as empresas de serviços e o relacionamento com as BG.

O facto de haver poucos artigos analisados sobre a área dos serviços faz questionar se este âmbito é pouco investigado porque existem poucas empresas Born Global de serviços e/ou se prende com a complexidade da área em causa.

#### **4.6. Referenciais teóricos utilizados**

Na análise da teoria dominante verificou-se que das 77 publicações analisadas, foram citadas nove teorias diferentes, sendo elas as que se apresentam na Tabela 8. A *International Entrepreneurship Capability* é o referencial teórico mais abordado com 18 publicações ao longo do período analisado, seguindo-se a *Knowledge-Based View* com dezassete e a *Network Theory* com dez.

A *International Entrepreneurship Capability* começou a ser abordada em 2004 e em todos os anos que seguiram até 2015, encontrou-se pelo menos um artigo que a referia,

com exceção do ano de 2013. Curiosamente, no ano a seguir, 2014, esta teoria é referida em quatro publicações das analisadas.

2015 é o ano em que nos artigos analisados e é possível encontrar a menção de sete das teorias, sendo a *Resource-Based View* a mais influente – com cinco artigos, seguindo-se a *Internationalization Theory* – com três.

Posteriormente, o segundo ano com maior diversidade de teorias abordadas nos artigos analisados foi 2007 com seis. A teoria com mais influência foi a *Social Capital Theory* com dois artigos.

Em ambos artigos analisados (Gassmann et al., 2007; Presutti et al., 2007) são identificadas empresas industriais, no entanto, Gassmann et al. (2007) refere-se à empresa como PME enquanto Presutti et al., (2007) se refere a firm. Outra diferença, está na natureza da pesquisa, pois o primeiro usa como método de pesquisa qualitativa, enquanto o segundo utiliza uma pesquisa qualitativa como suporte da sua investigação.

No entanto, um dos artigos (Gassmann et al., 2007) aponta não só a *Social Capital Theory* como suporte para o fenómeno das Born Global, como também refere que a *Network-Based View* é um complemento fundamental e que ambas é que porporcionam o desenvolvimento deste tipo de empresas.

No artigo de Presutti et al., (2007), a análise é mais direccionada para o crescimento das INV tendo como suporte a *Social Capital Theory* e consideram que é uma fonte crucial de aquisição de conhecimento exterior, ou seja, o capital está positivamente associado à maior aquisição de conhecimento, mas em contrapartida as dimensões relacionais e cognitivas estão negativamente relacionadas com a aquisição de conhecimento (Presutti et al., 2007).

Curiosamente, dos artigos analisados para esta dissertação, houve um tipo de teoria que apenas foi referida uma única vez, e até agora tratada a um nível superficial. A *Dynamic Capabilities Theory* é referida unicamente em 2007 numa revisão de literatura apresentada por Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight (2007).

Este estudo procura conceituar a internacionalização acelerada de uma Born Global através da perspectiva da *Dynamic Capabilities Theory* e propõe um modelo de processo de internacionalização para este tipo de empresa.

Além de realçar que o modelo de Uppsala tem várias falhas e por isso não pode ser visto como base para o fenómeno das Born Global, também assume que os processos de

aprendizagem e conhecimento precisam sempre ser estabelecidos por meio de parceria e que a capacidade dinâmica do gestor é fundamental para o sucesso da organização no exterior. Weerawardena et al. (2007) apontam ainda que elementos como marketing, redes e conhecimento são consideradas capacidades dinâmicas fundamentais para o sucesso deste tipo de empresas.

Weerawardena et al. (2007) usam a definição de BG sob a perspectiva de McKinsey (1993), McDougall, Shane & Oviatt (1994) e Rennie (1993), no entanto, refere-se às empresas como firms e não como PME.

Ou seja, da análise efetuada constata-se que os dois referenciais teóricos menos abordados foram a *Social Capital Theory* e a *Dynamic Capabilities Theory* e ambos apenas foram abordados no mesmo ano, 2007. Isto leva-nos a concluir que neste ano as investigações procuravam entender e explicar o fenómeno das Born Global sob diferentes perspetivas e que novos referenciais teóricos estavam a ser objeto de observação (Weerawardena et al., 2007).

Outro facto a ser referido é que da análise aos artigos selecionados, a teoria de *Effectuation Causation* apenas se encontrou recentemente em 2011, 2014 e 2015 com apenas uma a duas menções em cada ano.

Um fator importante que deve ser destacado é que sete dos artigos analisados não mencionam a sua base teórica (e.g. Madsen et al., 1997; Gleason et al., 2007; Kontinen et al., 2010; Crick 2009; Coviello, 2015; Fan et al., 2015 e Tanev et al., 2015).

A capacidade empreendedora do indivíduo que lidera a empresa a caminho do sucesso é a teoria mais exposta nos últimos anos, indo de encontro com a literatura. Em contrapartida é uma visão que não se encontra totalmente definida, quer pela falta de estudos sobre empreendedorismo internacional de forma isolada, quer por não haver totais certezas sobre o facto se é a capacidade internacional do empreendedor que sustenta a temática das Born Global.

Paralelamente, o fenómeno das Born Global, por ser relativamente recente e sem ter uma definição consensual, faz com que algumas das bases teóricas utilizadas concorram com bases teóricas alternativas para a explicação de determinado fenómeno, acabando por criar mais dificuldades quanto ao claro entendimento do fenómeno.

O facto de a Visão Baseada no Conhecimento ser o segundo referencial teórico mais encontrado levanta algumas questões quanto ao facto de ser o empreendedorismo internacional a base teórica para as empresas BG.

**Tabela 8 – Principais referenciais teóricos**  
(Fonte: Elaboração Própria)

Teoria	Ano																Total
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<i>International Entrepreneurship Capability</i>					2	1	1	1	3	1	2	1	1		4	1	18
<i>Knowledge-Based View</i>		1		1	1			1	3	2	1		2		3	2	17
<i>Network Theory</i>		1					2	1	1					3		2	10
<i>Resource-Based View</i>	1							1								5	7
<i>Internationalization Theory</i>		1								1			2			3	7
<i>Organizacional Capabilities</i>					1						1		1			1	4
<i>Effectuation Causation</i>												1			1	2	4
<i>Social Capital Theory</i>								2									2
<i>Dynamic Capabilities Theory</i>								1									1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>70</b>

Pode ser interpretado que é o conhecimento que o empreendedor tem do mercado e de outros elementos que permite a rápida internacionalização deste tipo de empresas. Deste ponto de vista existe um relacionamento forte das duas visões, mas deixa em aberto qual é que tem maior poder ou se elas simplesmente se complementam.

No entanto, de um outro ponto de vista, o conhecimento do empreendedor é algo que se desenvolve ao longo da sua experiência e a teoria de Uppsala já mencionava que as empresas, no seu processo de internacionalização, tinham que fazer uma aprendizagem gradual a partir das suas experiências passadas.

Aliás, vários estudos sobre a teoria de Uppsala apontam que o processo de internacionalização de uma empresa é um processo sequencial e que se desenvolve através da aquisição do conhecimento gradual.

O conhecimento prévio à internacionalização é chave para desenvolver capacidades e suprimir dificuldades, sendo esse conhecimento totalmente dependente do indivíduo.

Desta forma, o modelo de Uppsala não deve estar totalmente colocado de fora quando se procura analisar o fenómeno das Born Global.

## **5. Considerações finais**

Como apresentado anteriormente, a temática das Born Global é abordada desde há muitos anos na literatura por inúmeros autores, que analisaram diferentes vertentes, pelo que, a realidade da existência deste tipo de empresas em vários setores é indiscutível.

No entanto, várias lacunas têm vindo a ser encontradas e neste sentido existe a necessidade de maior investigação.

Visto que a temática se enquadra no âmbito da internacionalização de empresas, a presente dissertação inicia-se com a revisão de conteúdos relacionados com o assunto, nomeadamente motivos e formas de internacionalização, posteriormente, expõe elementos sobre a trajetória, características e fatores de internacionalização das Born Global. Por fim, fez-se uma breve revisão acerca de teorias e modelos existentes na literatura e que se relacionam com o assunto.

A presente dissertação procurou alargar o conhecimento da literatura observando as perspetivas evolutivas e metodologias que têm vindo a ser utilizadas pelos diferentes estudos sobre a temática Born Global, através de uma revisão sistemática e exaustiva de 77 artigos, compreendidos no período de 1997 a 2015, tendo por base determinados critérios de seleção, como mencionados anteriormente na metodologia.

Teve ainda como meta principal a análise da concentração geográfica e tamanho das empresas designadas Born Global e a observação dos principais contextos que estas empresas evoluíram, principalmente no que se refere à presença de empresas de serviços em comparação com empresas industriais.

Na análise dos artigos usados, constatou-se que existe uma evolução dos estudos relativos às Born Global, no entanto, a maioria dos estudos são de cariz qualitativo, pelo que, estamos perante uma fase de estudos que dão ênfase à compreensão de determinados conceitos e exploração de situações que estudam relações complexas, em detrimento de estudos quantitativos que utilizam metodologias positivistas na análise das suas realidades. Como tal, seria importante uma abordagem que procure complementar estudos qualitativos com estudos quantitativos.

Verificou-se que existe uma elevada diversidade ao nível da localização da pesquisa, nomeadamente uma maior concentração deste tipo de empresas na Europa em geral e na Austrália. No entanto, da análise efetuada, não se verificou que existe uma relação entre a origem e o destino geográfico deste tipo de empresas. Mas subentende-se que o facto de no

continente Europeu haver maior facilidade de deslocação de bens e pessoas e de ser um mercado comum, embora heterogéneo, as empresas ditas Born Global podem se tornar mais ágeis por maiores facilidades contextuais em comparação ao continente Africano e Americano.

Relativamente ao tamanho das empresas abordadas nos estudos, de facto verificou-se que o padrão é Pequenas e Médias Empresas, tal como aponta a literatura. No entanto, foi surpreendente que quase metade dos artigos – cerca de 47%, ou deixaram omissa essa informação ou referem-se às empresas como “*firms*” ou em alguns casos, abordam as empresas como Grandes Empresas.

No que diz respeito ao tipo de empresas Born Global, a investigação foi de encontro com a literatura apontado para a predominância de empresas industriais, sobretudo nas áreas da tecnologia. No entanto, foram encontrados alguns artigos que analisam empresas do tipo industrial, embora a abordagem é feita de forma genérica.

Com a evolução de empresas de serviços a nível mundial, era de esperar encontrar mais artigos sobre o assunto, pelo que, como aconteceu o oposto, faz questionar se motivo é o facto de a internacionalização de empresas BG de serviços serem mais complexas que as empresas do tipo industrial.

Verificou-se que existe uma coerência nos referenciais teóricos utilizados quando se comparam empresas industriais com as de serviços no que diz respeito aos, indo ambos de encontro com os referenciais mais abordados na literatura – *International Entrepreneurship Capability*, *Knowledge-Based View*, e *Network Theory*.

No entanto, o facto de os estudos sobre empresas industriais abordarem mais a *International Entrepreneurship Capability* e os estudos de empresas de serviços a *Network Theory* como suporte à dinâmica das empresas Born Global, não deve ser assumida de forma tão linear, visto que os estudos de empresas de serviços são escassos e seria necessária uma maior abrangência de estudos para provar esta afirmação.

Apesar de haver artigos que não mencionam a sua base teórica, foram encontrados no decorrer da análise nove referenciais teóricos. Os três mais abordados, como já mencionados, foram *International Entrepreneurship Capability*, *Knowledge-Based View* e a *Network Theory*. Sendo que, de acordo com o analisado, a *International Entrepreneurship Capability* e a *Knowledge-Based View* apresentam apenas um artigo de

diferença. No entanto, teorias como a *Resource-Based View* e a *Internationalization Theory* não deixam de ser fortemente usadas pelos diversos autores.

A partir de 2007 verificou-se mais pesquisa em torno de outras teorias, com o intuito de conseguir definir qual a melhor para explicar a precoce internacionalização das empresas BG. Um exemplo disso foi a *Dynamic Capabilities Theory* que foi encontrada em apenas um artigo e a *Social Capital Theory* analisada em dois, ambos em 2007.

O facto de estarmos perante um fenómeno relativamente recente e com alguns dilemas quanto à clara definição de BG faz com que algumas das bases teóricas utilizadas concorram com bases teóricas alternativas para a explicação de determinado fenómeno e pelo facto de a emergência das BG é mais complexa do que alguns referenciais teóricos que foram usados previamente, acabando por criar mais dificuldades quanto ao claro entendimento do fenómeno.

Vejamos que a capacidade empreendedora dos indivíduos passa por desenvolvimento de conhecimento pessoal e empresarial. E geralmente, essa capacidade é desenvolvida de forma gradual, perante isto, o conhecimento é o elemento chave.

Desta forma, a *International Entrepreneurship Capability* e a *Knowledge-Based View* estão relacionadas e a par disto, a teoria de Uppsala não pode ser descartada.

Sob forma de resumo, foi desenvolvida a Tabela 9, que serve de suporte da dissertação, onde se pode verificar um conjunto de elementos síntese sobre a informação que foi extraída dos artigos analisados, nomeadamente, sobre os autores, ano do artigo, *journal* em que foi publicado, metodologia usada, contexto, tamanho e setor da empresa.

## **6. Sugestão para futura pesquisa e limitações da pesquisa**

O desenvolvimento da investigação à volta do fenómeno tem adicionado à literatura importantes progressos, no entanto, no decorrer do desenvolvimento da dissertação foi possível formular vários elementos para futura discussão pois continuam até aos atuais dias por esclarecer.

Assim, como futuras linhas de investigação, proponho, para além da elaboração de estudos de natureza quantitativa, a análise dos seguintes temas:

- Em que medida se relaciona o país de origem e de destino das empresas BG?
- Quais as principais diferenças entre as Born Global encontradas nos diferentes países?

- Qual é o desempenho a longo prazo de uma empresa BG e quais os fatores fundamentais para a sua sobrevivência?
- Quais as grandes diferenças na atuação das PME em comparação com grandes empresas?
- Qual os motivos da pouca investigação relativa às empresas Born Global de Serviços?

A investigação apesar alcançar os objetivos desejados e conduzir a novas linhas de pesquisa teve as suas delimitações. O facto de os resultados serem limitados por pesquisa bibliográfica e palavras-chave, como mencionado na metodologia, fez com que a busca se tornasse fechada.

Além disso, acredito que venha a contribuir para o desenvolvimento da temática.



**Tabela 9 – Tabela Resumo**

**(Fonte: Elaboração Própria)**

Autores	Ano	Jornal	Teoria	Metodologia				Contexto		Tamanho		Indústria/setor referido
				EQt	EQI	CS	RL	IND	SERV	PME	GE	
Madsen, T., Servais, P.	1997	International Business Review	N/D				x	x				N/D
Moen, O.	2000	Journal of Global Marketing	Resource-Based View	x				x		x		N/D
Bell, J., Mcnaughton, R., & Young, S.	2001	International Business Review	Network Theory		x			x		x		Equipamento de telecomunicações; Área da Pesca; Tapetes feitos à mão; Software; Cartões eletrônicos de Gestão; Etc
Cazurra, A. C.	2001	Journal of World Business	Knowledge-Based View		x			x				Tecnologia em geral
Fletcher, R.	2001	International Business Review	Internationalization Theory	x				x				N/D
Sharma, D., Blomstermo, A.	2003	International Business Review	Knowledge-Based View			x		x				Radioterapia
Gabrielsson, M., Kirpalani, M. V. H.	2004	International Business Review	International Entrepreneurship Capability				x	x				Tecnologia em geral
Hashai, N. e Almor, T.	2004	International Business Review	International Entrepreneurship Capability		x			x				Produtos tecnológicos: <i>software</i> (40%), <i>ICT</i> (21%), <i>electronics</i> (25%) <i>biotechnology, medical technologies</i> (14%)
Knight G.A., Cavusgil S.T.	2004	Journal of International Business Studies	Organizacional Capabilities		x			x				Tecnologia em geral
Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kylaheik, K.	2004	International Journal Production Economics	Knowledge-Based View		x				x	x		Software; Hardware; Consultoria
Rialp, A., Rialp, J., Knight, G.	2005	International Business Review	International Entrepreneurship Capability				x	x				N/D
Andersson, S., Evangelista, F.	2006	Journal of Small Business and Enterprise Development	International Entrepreneurship Capability		x			x		x		Software; Máquinas Eletrônicas e Componentes; Equipamentos de Comunicações Eletrônicas; Etc
Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B.	2006	Journal of International Marketing	Network Theory		x			x		x		Tecnologia em geral

Autores	Ano	Jornal	Teoria	Metodologia				Contexto		Tamanho		Indústria/setor referido
				EQI	EQI	CS	RL	IND	SERV	PME	GE	
Mort, G.S., Weerawardena, J.	2006	International Marketing Review	Network Theory			x		x		x		Laticínios; Refrigeração e Tratamento de Águas Residuais
Gassmann, O., Keupp, M.	2007	Journal of World Business	Social Capital Theory		x			x		x		Biotecnologia
Gleason, K., Wiggenhorn, J.	2007	Journal of World Business	N/D	x				x				N/D
Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais, P.	2007	Journal of World Business	International Entrepreneurship Capability	x				x				N/D
Laanti, R., Gabrielsson, M., Gabrielsson, P.	2007	Industrial Marketing Management	Resource-Based View		x			x		x		Wireless Technology
Presutti, M., Boari, C., Fratocchi, L.	2007	International Business Review	Social Capital Theory	x				x				Eletrônica
Weerawarden, J., Mort, G.S., Liesch, P., Knight, G.	2007	Journal of World Business	Dynamic capabilities theory				x	x				Tecnologia em geral
Zhou, L.	2007	Journal of World Business	Knowledge-Based View		x			x		x		Têxteis; Vestuário; Calçados e acessórios; Brinquedos e artesanato; Hardware e Aparelhos eletrônicos
Zhou, L., Wu, W., Luo, X.	2007	Journal of International Business Studies	Network Theory	x				x		x		N/D
Blomqvist, K., Hummelinna-Laukkanen, P., Nummela, N., & Saarenketo, S.	2008	Journal of Engineering and Technology Management	Network Theory				x	x		x		Tecnologia em geral
Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A.	2008	International Business Review	International Entrepreneurship Capability		x			x		x		Alta tecnologia: Máquinas em geral; Baixa tecnologia: Vestuário
Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S.	2008	Journal of World Business	International Entrepreneurship Capability		x			x	x			Alimentar; Florestal, Químico, Metalurgia; Eletrônica, Serviços diversos; Tecnologia em geral
Karra, N., Phillips, N., Tracey, P.	2008	Long Range Planning	International Entrepreneurship Capability		x			x				N/D

Autores	Ano	Jornal	Teoria	Metodologia				Contexto		Tamanho		Indústria/setor referido
				EQt	EQI	CS	RL	IND	SERV	PME	GE	
Michailova, S., Wilson, H.	2008	Journal of World Business	Knowledge-Based View				x	x				N/D
Nordman, E., Melén, S.	2008	Journal of World Business	Knowledge-Based View		x			x				Biotecnologia
Thai, M., Chong, L.	2008	Journal International Entrepreneurship and Small Business	Knowledge-Based View			x		x		x		Vestuário; Cosmética; Aditivos e aromatizantes alimentares
Crick, D.	2009	International Marketing Review	N/D	x				x		x		Tecnologia em geral
Zhang S.	2009	International Journal of Business and Management	Internationalization Theory			x		x				Textil, Couro, Hardware
Brennan, L., Garvey, D.	2009	Research in International Business and Finance	Knowledge-Based View				x	x				Tecnologia em geral
Kocak, A., Abimbola, T.	2009	International Marketing Review	Knowledge-Based View			x		x		x		N/D
Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J.	2009	Journal International Entrepreneurship and Small Business	International Entrepreneurship Capability		x			x		x		Manufatura
Chandra, Y., Coviello, N.	2010	Journal of World Business	International Entrepreneurship Capability				x	x				N/D
Criado, A. R., Galván-Sánchez, I., Suárez-Ortega, S.	2010	European Management Journal	Organizacional Capabilities				x	x		x		N/D
Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A., Tuselmann, H.J.	2010	International Business Review	International Entrepreneurship Capability		x			x		x		Ouro
Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., Zyngier, S.	2010	International Business Review	Knowledge-Based View				x	x		x		N/D
Kontinen, T., Ojala, A.	2010	Journal of World Business	N/D				x	x		x		N/D

Autores	Ano	Jornal	Teoria	Metodologia				Contexto		Tamanho		Indústria/setor referido
				EQt	EQI	CS	RL	IND	SERV	PME	GE	
Andersson, S.	2011	Journal of Small Business and Enterprise Development	Effectuation Causation			x		x				Multidiameter Technology
Jones, M. Coviello, N., Tang, Y.K.	2011	Journal of Business Venturing	International Entrepreneurship Capability				x	x				N/D
Freeman, S., Giroud, A., Kalfadellis, P., Ghauri, P.	2012	European Business Review	Internationalization Theory				x	x				Tecnologia em geral
Kalinic, I., Forza, C.	2012	International Business Review	Knowledge-Based View			x		x		x		Mecânico; Eletônico; Plástico
Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Puimalainen, K.	2012	European Management Journal	Organizational Capabilities		x			x		x		Software para serviços de gestão
Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., McNaughton, R.	2012	International Marketing Review	Internationalization Theory				x	x		x		N/D
Park, T., Rhee, J.	2012	Management Decision	Knowledge-Based View			x		x		x		Tecnologia em geral
Tanev, S.	2012	Technology Innovation Management Review	International Entrepreneurship Capability			x		x				Tecnologias de Informação
Krašnicka, T., Glód, W.	2013	Journal of Economics and Management	Network Theory		x			x	x	x		Comércio (60%), serviços (13%), produção (10%) e de construção (8%)
Cancino, C.A., Coronado, C.C.	2013	Academia Revista Latinoamericana de Administración	Network Theory	x				x		x		Tecnologia em geral
Sepulveda, F., Gabrielsson, M.	2013	Industrial Marketing Management	Network Theory			x			x			Human Resource consulting, recruitment, & development; Medical & healthcare products; DynaRoad: Civil engineering software solutions; Innohome: Safety products
Teixeira, A., Coimbra, C.	2014	Journal International Entrepreneurship and Small Business	International Entrepreneurship Capability		x			x		x		University spin-offs (USOs)
Barbosa, D., Ayala, A.	2014	Estudios Gerenciales	International Entrepreneurship Capability		x			x		x		N/D

Autores	Ano	Jornal	Teoria	Metodologia				Contexto		Tamanho		Indústria/setor referido
				EQt	EQI	CS	RL	IND	SERV	PME	GE	
Carvalho, L., Santos, I. S., Winden, W.	2014	Expert Systems with Applications	Knowledge-Based View		x			x				Software
Coelho, B.V., Mello, R.C., Rocha, A.	2014	Journal of Business Research	International Entrepreneurship Capability			x		x				Vinho
Graterol-López, H., Sigala-Paparella, L.	2014	Estudios Gerenciales	Knowledge-Based View			x		x				Alimentar; Cosmética
Navarro-García, A., Rondán-Cataluña, F.J., Rodríguez-Rad, C.J.	2014	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	Knowledge-Based View		x			x				N/D
Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S	2014	Management International Review	Effectuation Causation		x			x		x		Software
Schueffel, P., Baldegger, R., Amann, W.	2014	The Multinational Business Review	International Entrepreneurship Capability		x			x		x		N/D
Cancino, C.A	2015	Revista Innovar journal	Network Theory	x				x		x		N/D
Coviello, M.	2015	Journal of International Business Studies	N/D				x	x				N/D
Fan, T., Tan, A.	2015	Management International Review	N/D			x		x				N/D
Johanson, M., Martin, O.	2015	International Business Review	Internationalization Theory				x	x		x		Agro-alimentar; Textil; Madeira e Mobiliário; Químico; Maquinaria em geral, Etc
Baum, M., Schwens, C., Kabst, R.	2015	Journal of World Business	Resource-Based View		x			x		x		Nanotecnologia; Biotecnologia; Microsistemas e Energias Renováveis
Danik, L., Kowalik, I.	2015	Journal for East European Management Studies	Knowledge-Based View		x			x		x		N/D
Gerschewski, S., Rose, E., Lindsay, V.	2015	Journal of World Business	Resource-Based View		x			x		x		N/D

Autores	Ano	Jornal	Teoria	Metodologia				Contexto		Tamanho		Indústria/setor referido
				EQt	EQI	CS	RL	IND	SERV	PME	GE	
Gerschewski, S., Xiao, S.S.	2015	International Business Review	Effectuation Causation		x			x		x		Tecnologia; Manufatura; Oleo; Comida e Vinho
Jones, G., Piteis, C.	2015	Journal of International Management	Organizacional Capabilities				x	x				N/D
Knight, G.	2015	Entrepreneurship in International Marketing	International Entrepreneurship Capability				x	x		x		N/D
Kumar, N., Yakhlef, A.	2015	Entrepreneurship in International Marketing	Network Theory			x			x			IT Services
Lee, L., Qian, G., Qian, Z.	2015	Global Strategy Journal	Knowledge-Based View		x			x				BioTecnologia; Equipamentos de comunicação, Eletrônica; Produtos alimentícios; Calçados, Vidro, Têxteis
Ruzzier, M.; Ruzzier, M.K.	2015	Journal of Business Economics and Management	Resource-Based View	x				x		x		N/D
Satta, G., Persico, L.	2015	Maritime Economics & Logistics	Effectuation Causation		x			x				Portuária
Tabares, A., Alvarez, C., Urbano, D.	2015	Journal of Technology Management and Innovation	Resource-Based View			x		x		x		High-tech
Tan, H. Mathews, J.	2015	Journal of World Business	Resource-Based View			x		x		x		Energias renováveis
Tanev, S., Rasmussen, E.S.	2015	International Journal of Innovation Management	N/D				x	x		x		Robótica; Biotecnologia; Tecnologia; Software
Vissak, T., Masso, J.	2015	International Business Review	Internationalization Theory				x	x				N/D
Vissak, T., Zhang, X.	2015	The Future of Global Organizing	Internationalization Theory			x		x				Metalúrgica

## **7. Bibliografía**

- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis  
Journal of International Business Studies, 24(2), 209-231;
- Anderson, J., Håkansson, H. & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a  
business network context. Journal of Marketing, 58, 1-15;
- Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial  
Perspective. International Studies of Management and Organization, 30 (1), 63-92;
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of  
effectuation. Journal of Small Business and Enterprise Development, 18(3), 627-643;
- Andersson, S., Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the Born Global firm in  
Australia and Sweden. Journal of Small Business and Enterprise Development,  
13(4), 642-659;
- Armario, J.M., Ruiz, D.M. & Armario, E.M., (2008). Market orientation and  
internationalization in small and medium-sized enterprises. Journal of Small  
Business Management, 46(4), 485-511;
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge  
intensity, and imitability on international growth. Academy of Management Journal,  
43(5), 909-924;
- Barbosa, D., Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las  
pymes en Colombia. Estudios Gerenciales, 30, 172–183.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.006>;
- Barbosa, D., Campo, C., Vargas, G. (2013). Factores que condicionan la aparición de las  
born global: análisis de la internacionalización temprana de las PYMES en  
Colombia. Pensamiento & Gestión, 35, 206-223;
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of  
Management, 7(1), 99-120;
- Baum, M., Schwens, C., Kabst, R. (2015). A latent class analysis of small firms’  
internationalization patterns. Journal of World Business 50, 754-768;
- Bell, J., Mcnaughton, R., & Young, S. (2001). “Born-again global”: firms An extension to  
the “born global” phenomenon. Journal of International Management, 7(3), 173-189;

- Blomqvist, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nummela, N., & Saarenketo, S. (2008). The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25, 123-135. Doi:10.1016/j.jengtecman.2008.01.006;
- Bloodgood, J.; Sapienza, H.; Almeida, J. (1996). The internationalization of New High Potential U.S Venture: Antecedentes and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76;
- Brennan, L., Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23, 120-133. Doi:10.1016/j.ribaf.2008.03.007;
- Brito, C. e Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto;
- Calof, J. and Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4 (2), 115-131;
- Cancino, C.A. (2014). Rapid Internationalization of SMEs: Evidence from Born Global Firms in Chile. *Innovar*, 24, 141-151;
- Cancino, C.A., Coronado, C.C. (2014). Exploring the determinants of born-global firms in Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(3), 386-401;
- Carvalho, L., Santos, I. S., Winden, W. (2014). Knowledge spaces and places: From the perspective of a “born-global” start-up in the field of urban technology. *Expert Systems with Applications*, 41, 5647-5655. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2014.02.015>;
- Cateora, P.R., Graham, J.L. (1996). *International Marketing*, McGraw–Hill, New York
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. International Business Collection. Business Expert Press; First edition (August 6, 2009). Retrieved from: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=jLmo4RC2mhIC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Cavusgil,+S.+T.,+%26+Knight,+G.+\(2009\).+Born+global+firms:+A+new+international+enterprise.+International+Business+Collection.&ots=L753A-rzlg&sig=TkGKgyaXWhfvEOzkjiypv3cqFM0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Cavusgil%2C%20S.%20T.%2C%20%26%20Knight%2C%20G.%20\(2009\).%20Born%20global%20firms%3A%20A%20new%20international%20enterprise.%20International%20Business%20Collection.&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=jLmo4RC2mhIC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Cavusgil,+S.+T.,+%26+Knight,+G.+(2009).+Born+global+firms:+A+new+international+enterprise.+International+Business+Collection.&ots=L753A-rzlg&sig=TkGKgyaXWhfvEOzkjiypv3cqFM0&redir_esc=y#v=onepage&q=Cavusgil%2C%20S.%20T.%2C%20%26%20Knight%2C%20G.%20(2009).%20Born%20global%20firms%3A%20A%20new%20international%20enterprise.%20International%20Business%20Collection.&f=false);



- Cazurra, A. C. (2011). Selecting the country in which to start Internationalization: The non-sequential internationalization model. *Journal of World Business*, 46, 426-437. Doi:10.1016/j.jwb.2010.10.003;
- Chandra, Y., Coviello, N. (2010). Broadening the concept of international entrepreneurship: 'Consumers as International Entrepreneurs'. *Journal of World Business*, 45, 228-236. Doi:10.1016/j.jwb.2009.09.006;
- Christensen, C.M., Overdorf, M. (2000). Fitting the tool to the task. *Harvard Business Review*, 78:75 (cover story);
- Coelho, B.V., Mello, R.C., Rocha, A. (2014). Leblon Cachaça: A born global in a traditional industry. *Journal of Business Research*, 67, 567-575. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.017>;
- Coviello, M. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, (2003), 34, 586-599, Doi:10.1057/palgrave.jibs.8400056;
- Criado, A. R., Galván-Sánchez, I., Suárez-Ortega, S. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28, 108-123. Doi:10.1016/j.emj.2009.05.001;
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453-476;
- Danik, L., Kowalik, I. (2015). Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results, *JEEMS*, 20(3), 360-390. Doi 10.1688/JEEMS-2015-03-Danik;
- Denyer, D., & Tranfield, T. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London: Sage Publications;
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A., Tuselmann, H.J. (2010). The global smaller firm in international entrepreneurship. *International Business Review*, 19 (2010) 589-606. Doi:10.1016/j.ibusrev.2010.03.005;
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 163-190;
- Eisenhardt, K., Santos, F. (2002). Knowledge-Based View: a New Theory of Strategy? In: Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications; Version: July 27, 2000;

- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (2000). Effects of variation on knowledge acquisition in the internationalization process. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 26–44;
- Fan, T., Tan, A. (2015). How Product Attributes Influence Internationalization: A Framework of Domain- and Culture-Specificity. *Management International Review*, 55, 53-76. DOI 10.1007/s11575-014-0229-0;
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10 (2001), 25-49;
- Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63;
- Freeman, S., Giroud, A., Kalfadellis, P., Ghauri, P. (2012). Psychic distance and environment: impact on increased resource commitment. *European Business Review*, 24(4), 351-373;
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, 19, 70-84. Doi:10.1016/j.ibusrev.2009.09.004;
- Gabrielsson, M. (2005). Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 199-222. Doi: 10.1007/s10843-005-0401-5;
- Gabrielsson, M., Kirpalani, M. V. H. (2004). Born globals:how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13, 555-571. Doi:10.1016/j.ibusrev.2004.03.005;
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17, 385-401. Doi:10.1016/j.ibusrev.2008.02.015;
- Gassmann, O., Keupp, M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3), 350-366. Doi:10.1016/j.jwb.2007.04.006;
- Gerschewski, S., Rose, E., Lindsay, V. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50, 558-575;

- Gerschewski, S., Xiao, S.S. (2015). Beyond financial indicators: An assessment of the measurement of performance for international new ventures. *International Business Review*, 24, 615-629;
- Gleason, K., Wiggenhorn, J. (2007). Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance. *Journal of World Business*, 42, 322-335. Doi:10.1016/j.jwb.2007.04.007;
- Gleason, K.C., Madura, J., Wiggghorn, J. (2006) Operating characteristics, risk, and performance of born-global firms. *International Journal of Managerial Finance*, 2(2), 96-120. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17439130610657331>;
- Graterol-López, H., Sigala-Paparella, L. (2014). Empresas de internacionalización acelerada: estudio de casos en Venezuela. *Estudios Gerenciales*, 30, 461-468. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.005>;
- Hashai, N. e Almor, T. (2004). Gradually internationalizing 'born-global' firms: an oxmoronio?. *International Business Review*, 13(4), 465-83, DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.004;
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R., (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Mason, USA: South-Western. 10th Edition;
- Ietto-Gillies, G. (2007). The theories of international production: a critical perspective: critical perspectives on international business. *Critical Perspectives on International Business*, 3(3):196-210. Doi: 10.1108/17422040710774987;
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter?. *Journal of World Business*, 43, 158-170. Doi:10.1016/j.jwb.2007.11.015;
- Johanson J. & Vahlne J-E. (1977). The Internationalization process of the firm – a model of knowledge. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32;
- Johanson, J. E Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in industrial system – a network approach, In Hood, N., Vahlne, J-E (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, 287-314;
- Johanson, M., Martín, O. (2015). The incremental expansion of Born Internationals: A comparison of new and old Born Internationals. *International Business Review*, 24, 476-496;

- Jones, G., Pitelis, C. (2015). Entrepreneurial Imagination and a Demand and Supply-side Perspective on the MNE and Cross-border Organization. *Journal of International Management*, 21, 309-321;
- Jones, M. (1999); The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41;
- Jones, M. Coviello, N., Tang, Y.K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 632-659. Doi:10.1016/j.jbusvent.2011.04.001;
- Kalinic, I., Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21, 694-707. Doi:10.1016/j.ibusrev.2011.08.002;
- Karra, N., Phillips, N., Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning*, 41, 440-458. Doi:10.1016/j.lrp.2008.05.002;
- Knight G.A., Cavusgil S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firms. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. Doi:10.1057/palgrave.jibs.8400071;
- Knight, A. G. (1997). Emerging Paradigm of International Marketing: The Born Global Firm. Tese de doutoramento em Filosofia. Universidade do estado de Michigan;
- Knight, G. (2015). Born Global Firms: Evolution of a Contemporary Phenomenon In *Entrepreneurship in International Marketing*. Published online: 02 Feb 2015; 3-19.
- Knight, G., Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141. Doi:10.1057/palgrave.jibs.8400071;
- Knight, G.A.; S.T. Cavusgil (1996) The Born global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Kocak, A., Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance, *International Marketing Review*, 26(4/5), 439-452;
- Kontinen, T., Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 97-107. Doi:10.1016/j.jfbs.2010.04.001;

- Kraśnicka, T., Glód, W. (2013). The impact of the internationalization of polish smes on their performance. *Journal of Economics and Management*, 13, 68-83;
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization:A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30, 372-385. Doi:10.1016/j.emj.2012.01.001;
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465;
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253-267. Doi:10.1016/j.jwb.2007.04.010;
- Kumar, N., Yakhlef, A. (2015). The Effects of Entrepreneurial Marketing Strategies on the Long-Term Competitive Sustenance of Born Global Firms: Examples from the Indian Knowledge-Intensive Services Industry In *Entrepreneurship in International Marketing*. Published online: 02 Feb 2015, 45-72;
- Laanti, R., Gabrielsson, M., Gabrielsson, P. (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 36, 1104-1117. Doi:10.1016/j.indmarman.2006.10.003;
- Lee, J.H., Kim, Y.G. (2001). A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, 20(4), 299-311;
- Lee, L., Qian, G., Qian, Z. (2015). Speed of internationalization: mutual effects of individual- and companylevel antecedents. *Global Strategy Journal*, J., 5, 303-320;
- Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2007). Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPES. *International Business Review*, 773-801;
- Madsen, T., Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?. *International Business Review*, 6(6), 561-583;
- Mcdougall, P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400;
- Mcdougall, P., & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906;

- Mcdougall, P., Shane, S., Oviatt, B. (1994). Explaining the Formation of International New Venture: the Limits of Theories from Intrnational Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487;
- McKinsey & Company Australian Manufacturing Council (1993). Emerging exporters: Australias high value-added manufacturing exporters Melbourne. Australian Manufacturing Council, june 1993, p.85-87;
- Michailova, S., Wilson, H. (2008). Small firm internationalization through experiential learning: The moderating role of socialization tactics. *Journal of World Business*, 43, 243-254. Doi:10.1016/j.jwb.2007.11.002;
- Moen, O. (2000). SMEs and International Marketing. *Journal of Global Marketing*, 13(4), 7-28, DOI: 10.1300/J042v13n04\_02;
- Moen, O., Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72;
- Mort, G.S., Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572;
- Navarro-García, A., Rondán-Cataluna, F.J., Rodríguez-Rad, C.J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23, 51-60. <http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2013.01.001>;
- Nordman, E., Melén, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of Born Globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43, 171-185. Doi:10.1016/j.jwb.2007.11.014;
- Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *Management International Review*, 54, 527-550. DOI 10.1007/s11575-014-0211-x;
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business*, 25(1), 45-64;
- Oviatt, B., Mcdougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalisation. *Entrepreneurship: Theory & Practices*, 537-553;
- Park, T., Rhee, J. (2012). Antecedents of knowledge competency and performance in born globals. *Management Decision*, 50(8), 1361-1381;

- Penrose, E. G. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press;
- Presutti, M., Boari, C., Fratocchi, L. (2007). Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: A social capital approach. *International Business Review*, 16, 23-46. Doi:10.1016/j.ibusrev.2006.12.004;
- Rennie, M. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*. McKinsey Quarterly 1993:45. Academic OneFile. Web. 19 Aug. 2016., 45-52.
- Rialp, A., Rialp, J., Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International Business Review*, 14(2), 147-166. Doi:10.1016/j.ibusrev.2004.04.006;
- Romão, Coord., *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa, 377 – 415;
- Ruzzier, M., Ruzzier, M.K. (2015). On the relationship between firm size, resources, age at entry and internationalization: the case of Slovenian SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 52-73, DOI: 10.3846/16111699.2012.745812;
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kylaheik, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *Journal of Production Economics*, 89(3), 363-378. Doi:10.1016/S0925-5273(03)00185-3;
- Satta, G., Persico, L. (2015). Entry mode choices of rapidly internationalizing terminal operators: The determinants of the degree of control on foreign ventures. *Maritime Economics & Logistics*, 17(1), 97-126;
- Schueffel, P., Baldegger, R., Amann, W. (2014). Behavioral patterns in born-again global firms. *The Multinational Business Review*, 22(4), 418-441;
- Sepulveda, F., Gabrielsson, M. (2013). Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals. *Industrial Marketing Management*, 42, 792-804;
- Sharma, D., Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753. Doi:10.1016/j.ibusrev.2003.05.002;
- Simões, V.C. (1997). *Inovação e Gestão em P.M.E.*, Ministério da Economia Lisboa.
- Tabares, A., Alvarez, C., Urbano, D. (2015). Born Globals From the Resource-Based Theory: a Case Study in Colombia. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10, 154-165;

- Tan, H., Mathews, J. (2015). Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers. *Journal of World Business*, 50, 417-427;
- Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, 5-8;
- Tanev, S., Rasmussen, E.S. (2015). Lean and Global Technology Start-Ups: Linking the two research streams. *International Journal of Innovation Management*, 19(3), 41 pages. DOI: 10.1142/S1363919615400083;
- Teixeira, A., Coimbra, C. (2014). The determinants of the internationalization speed of Portuguese university spin-offs: An empirical investigation. *Journal International Entrepreneurship*, 12, 270-308. DOI 10.1007/s10843-014-0132-6;
- Thai, M., Chong, L. (2008). Born-global: The case of four Vietnamese SMEs. *Journal International Entrepreneurship*, 6, 72-100. DOI 10.1007/s10843-008-0021-y;
- Varma, S. (2010). Born global acquirers from Indian IT: an exploratory case study. *International Journal of Emerging Markets*. 6(4), 351-368;
- Vissak, T., Masso, J. (2015). Export patterns: Typology development and application to Estonian data. *International Business Review*, 24, 652-664;
- Vissak, T., Zhang, X. (2015). "Global Organizing: A Case from Belarus" In *The Future of Global Organizing*. Published online: 16 Oct 2015; 143-150;
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P., Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, 294-306. Doi:10.1016/j.jwb.2007.04.004;
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. DOI: 10.1002/smj.4250050207;
- Young, S., Dimitratos, P., Dana, L. (2003). International entrepreneurship research: what scope for International Business theories?. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 31. Doi:10.1023/A:1023286232541;
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, 20-28;
- Zahra, S. A., Gerard, G. (2002), Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203;



- Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firm sand traditional exporters in China. *Journal International Entrepreneurship*, 7, 292-322. DOI 10.1007/s10843-009-0042-1;
- Zhang, S. (2009). The Reasons for Emergence of Born Global Firms: Taking China as an Example. *International Journal of Business and Management*, 4(8), 37-42;
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293. Doi:10.1016/j.jwb.2007.04.009;
- Zhou, L., Wu, W., Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673-690.